



Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

En studie av innovasjonsstrategi ved Ekornes ASA

Kristoffer Navelsaker

Totalt antall sider inkludert forside: 96

Molde, 11.08.2015



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiattkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Ove Bjarnar

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 11.08.2015

Forord

Det er med stor glede at jeg nå, etter to lærerike år ved Høgskolen i Molde, kan avslutte min mastergrad i samfunnsendring, organisasjon og ledelse. Arbeidet med oppgaven har til tider vært krevende, men først og fremst har det vært en meget lærerik prosess. Jeg sitter igjen med langt mer innsikt og forståelse for virksomheten til Ekornes enn jeg hadde sett for meg når jeg startet arbeidet med denne oppgaven. Ekornes har gjennom denne oppgaven fått meg til å innse at det fortsatt finnes et liv for industribedrifter i Norge.

Informasjonen jeg har mottatt gjennom intervjuene har vært helt avgjørende for resultatet av oppgaven. Jeg vil derfor rette en stor takk til Ekornes for den åpenheten og det engasjementet dere viste rundt mitt ønske å skrive om innovasjon i deres organisasjon. I tillegg vil jeg takke alle dere informanter som velvillig har tatt imot meg på intervjuer og bidratt med informasjon som har hatt avgjørende betydning for denne oppgaven.

Videre vil jeg også rette en takk til mine medstudenter som sørget for to fine år i Molde. Jeg vil her først og fremst takke Stefan Solvorn Fjeldsbø og Selim Michael Rivas Emeci som har vært gode støttespillere og kamerater gjennom hele studietiden ved Høgskolen i Molde.

Sist men ikke minst vil jeg benytte anledningen til å takke min veileder, Ove Bjarnar, for å ha vist stor interesse og engasjement for min studie. Din gode veiledning og konstruktive tilbakemeldinger har vært unik, og i stor grad hjulpet meg på veien til et ferdig resultat.

Tusen Takk.

Sykkylven, August 2015

Kristoffer Navelsaker

Sammendrag

Formålet med denne studien var å bidra med ny eller supplerende kunnskap om ledelse som viktig drivkraft for innovasjon med utgangspunkt i Ekornes ASA som casebedrift. Eksisterende forskning antar at ledelse er en viktig drivkraft for innovasjon (McKinsey 2008), men det er behov for en tydeliggjøring av sammenhengen mellom ledelse som forklaringsvariabel for innovasjonssuksess innen den norske møbelindustrien, samt en studie av hvilke strategier og prosesser som ligger bak det faktum at Ekornes har lykket som industribedrift i Norge, når mange andre produsenter har valgt å outsource deler av eller hele produksjonen til lavkostland.

Studiens overordnede problemstilling tar utgangspunkt i ulike teorier som tar for seg betydningen av ledelse og organisasjonsstruktur som viktige drivkrefter for innovasjon, samt teorier som tar for seg ulike innovasjonsmåter som er typiske for hvordan bedrifter organiserer og gjennomfører sine innovasjonsaktiviteter. Basert på teorier om interaktive innovasjonsprosesser og om ledelse som viktig drivkraft for innovasjon. Er det grunn til å forvente at ledelsen evner å omfavne innovasjon, og gjennom aktive handlinger og deltakelse sørger for at innovasjon står på den strategiske agendaen. Mens teoritilnærmingen med utgangspunkt i lineære innovasjonsprosesser anser innovasjon som en produksjonsmessig handling og gir grunn til å forvente at Ekornes sin utvikling ikke har sammenheng med innovasjon som en integrert del av ledelsen og dens strategier. Studiens overordnede problemstilling er som følger:

På hvilken måte skyldes den posisjonen Ekornes har at innovasjon har vært en integrert del av ledelsen og ledelsens strategi?

Studiens metodiske tilnærming er kvalitativ og empiriens samles inn gjennom fire semistrukturerte intervjuer med informanter i tre forskjellige lederposisjoner ved Ekornes ASA, samt en ekstern informant som ikke er ansatt ved bedriften.

Ledelsens rolle som viktig drivkraft for innovasjon kan i denne studien bekreftes teoretisk og empirisk. Ledelsens rolle kan utdypes som tilrettelegger, pådriver og formidler. Som formidler evner ledelsen å forankre strategien over tid, som tilrettelegger viser ledelsen evne til å bygge kapabilitet og trygghet rundt innovasjonsarbeidet. Og som pådriver fordi påvirkningen for innovasjon kommer fra toppnivået i organisasjonen, og kommer ikke påvirkningen der ifra, så vil den bli borte.

1.0	Innledning	1
1.1	Ekornes ASA	3
1.1.1	Produktområder	4
1.1.2	Eierstyring og selskapsledelse	6
1.1.3	Immaterielle Verdier og Kompetanse	10
1.1.4	Historikk	10
1.2	Møbelindustrien	13
2.0	Teori, forventninger og problemstilling	17
2.1	Innovasjonsbegrepet	17
2.2	Ledelse som kritisk faktor for innovasjon	19
2.3	Organisasjonsstruktur	20
2.4	Innovasjon i organisasjoner	21
2.5	Lawson & Samsons innovasjonsmodell	24
2.5.1	Strategi og visjon	26
2.5.2	Utnyttelse av egen kompetanse	27
2.5.3	Organisatorisk intelligens	28
2.5.4	Kreativitet- og ideledelse	30
2.5.5	Struktur og systemer	31
2.5.6	Kultur og miljø	32
2.5.7	Teknologiledelse	33
2.5.8	Kritikk av Lawson og Samsons innovasjonsmodell	34
2.6	Den interaktive innovasjonsmodellen	34
2.7	Combined and Complex Innovation	36
2.8	Forventning 1	37
2.9	Den lineære innovasjonsmodellen	38
2.10	Science Technology Innovation	39
2.11	Forventning 2	40
2.12	Problemstilling	41
3.0	Metode	43
3.1	Forskningsdesign	43
3.1.1	Begrunnelse for valg av metode	43
3.1.2	CaseStudie	44
3.1.3	Intervju	46
3.2	Utfordringer ved undersøkelsen	47
3.3	Utvalg og informantenes status	48
3.3.1	Utvalgsprosess	48
3.3.2	Informantenes status	49
3.4	Reliabilitet	49
3.5	Validitet	50
3.6	Refleksivitet	51
3.7	Gjennomføring	51
3.8	Etisk refleksjon	53
4.0	Empiri og analyse	54
4.1	Ekornes' tilnærming til innovasjon	54
4.2	Tilrettelegging og utnyttelse av innovasjon	65
4.3	Oppsummering	73
5.0	Konklusjon	76
6.0	Litteraturliste	81
7.0	Vedlegg	84
7.1	Vedlegg 1- Introduksjonsbrev	84

7.2 Vedlegg 2 - Intervjuguide..... 87

1.0 Innledning

Denne studien presenterer Ekornes ASA (heretter Ekornes), og vil gjennom en kvalitativ analyse beskrive på hvilken måte denne høyteknologiske aktørens innovasjonsaktiviteter legger grunnlaget for bedriftens konkurransefortrinn. Oppgaven tar sikte på å studere innovasjonsprosesser ved Ekornes og forsøke å illustrere hvordan bedriften jobber med og forholder seg til innovasjon, samt i hvilken grad dette har hatt betydning for bedriftens utvikling. Sentrale forhold i studien vil være å forstå drivkreftene og forutsetningene Ekornes har for å være innovativ, samt hvordan det tilrettelegges for innovasjon gjennom ledelsens involvering.

Det tas ikke stilling til hvorvidt Ekornes burde gjort noe annerledes i forhold til de områdene denne studien berører. Oppgaven konsentreres også til å belyse innovasjonsaktiviteter ut i fra et overordnet nivå knyttet til hvorvidt innovasjon er strategisk forankret i organisasjonen og ikke til å omhandle et spesifikt produkt eller prosjekt. Dette fordi studien tar sikte på å belyse innovasjonsarbeidets betydning for bedriften som helhet, samt å belyse ledelsens forståelse av innovasjon og hvorvidt innovasjon er omfavnet i ledelsen.

Man hører stadig ordet innovasjon blir nevnt i forskjellige sammenhenger. Begrepet har nok en vid betydning for ulike personer og organisasjoner, men felles for de ulike oppfatningene av begrepet er at det handler om utvikling, noe nytt eller noe i en forbedret form. Man kan finne mange grunner til at innovasjon er et interessant tema. Men for norske bedrifter er innovasjon knyttet til at det helt avgjørende å være konkurransedyktige i møtet med den globale økonomien og den globale konkurransen.

Når det kom til valg av masteroppgave var det et ønske fra min side om å velge ett tema der jeg fikk benytte mest mulig av den lærdommen jeg har tilegnet meg gjennom studieløpet. Et tema som da utpekte seg som spesielt spennende og relevant var innovasjonsprosesser og konteksten rundt dette fenomenet. Her får man benyttet teori fra et bredt spekter og man får anledningen til å studere et tema som blir stadig viktigere for å være konkurransedyktig i den globale økonomien som norske bedrifter i dag er en del av. En fordypning innen dette temaet mener jeg vil være en riktig avslutning på

masterstudiet ved Høgskolen i Molde. Valget av bedrift falt så på Ekornes. Denne bedriften er Norges største møbelprodusent og har gjennom lang erfaring, moderne produksjon og et sterkt merkenavn opparbeidet seg en meget sterk posisjon i Norge, så vel som i utlandet. Dette til tross for at bedriften er aktør i en bransje med sterke krav til endringer og opererer i et skiftende marked.

Opgaven er videre strukturert på følgende måte. Først vil det komme et innledende avsnitt om Ekornes og deres virksomhet. Jeg vil deretter forsøke å kontekstualisere organisasjonens omgivelser gjennom å gi en grunnleggende beskrivelse av den norske møbelindustrien. Dette blir gjort for å danne et helhetlig bilde av Ekornes og omgivelsene rundt organisasjonen. Omgivelsene rundt møbelindustrien synes tilsynelatende å ha blitt avgjørende for hvordan norske møbelbedrifter velger å organisere seg i forhold til å beholde egenproduksjon eller velge outsourcing som sin strategi.

Deretter vil studiens teoretiske rammeverk, teoretiske forventninger og problemstilling bli presentert. De teoretiske tilnærmingene som blir presentert vil danne grunnlaget for drøftelsen av studiens empiriske funn. I teorikapittelet vil det presenteres en diskusjon rundt innovasjonsbegrepet og dets historikk. Det vil også presenteres ulike teorier som forklarer ulike måter å organisere innovasjonsaktiviteter på i forhold til lineære og interaktive innovasjonsprosesser. Det vil også presenteres teori som omhandler hvordan organisasjonsstruktur og ledelse kan bidra til å påvirke og tilrettelegge for innovasjon

Etter gjennomgangen av studiens teoretiske rammeverk, forventninger og problemstilling vil studiens metodiske tilnærming gjennomgås og begrunnes. Studiens empiri samles inn gjennom intervjuer og vil være utgangspunktet for de teoretiske tilnærmingene til innovasjon.

Etter fremstillingen av studiens metodiske tilnærming vil undersøkelsens funn presenteres og drøftes med utgangspunkt i empirien som fremkom av intervjuene, dette for å avdekke en eventuell kopling mellom det teoretiske rammeverket og informasjonen som ble innhentet. Teorien vil også analyseres i forhold til hvordan Ekornes organiserer en typisk produktutviklingsprosess, dette med tanke på struktur, hvilken kompetanse og erfaring som ligger til grunn, involverte parter og hvilken betydning denne sammensetningen har for utfallet ved et generelt utviklingsprosjekt. Samtidig vil det også

fokuseres på det generelle, altså hvordan Ekornes generelt forholder seg til innovasjon og hvilken betydning dette har hatt for bedriften. Uten noe forsøk på å generalisere, tilsier informasjonen som fremkom av intervjuene at produktutviklingsprosessen og dens struktur var beskrivende for hvordan Ekornes arbeider med innovasjon i det daglige. Forfatterens observasjoner rundt dette vil bli videre diskutert i studiens analyse.

Avslutningsvis vil studiens problemstilling besvares og eventuelle behov for ny teoriutvikling, samt forslag til videre forskning presenteres.

1.1 Ekornes ASA

Ekornes er som nevnt Norges største møbelprodusent og eier merkenavnene Ekornes®, Stressless® og Svane®. Stressless® er et av verdens mest kjente merkevarer innen møbelbransjen, Mens Ekornes®, Stressless® og Svane® er de mest kjente merkevarene innen møbelbransjen i Norge. Hovedkontoret til Ekornes er lokalisert på Ikorntnes i Sykkylven kommune, her finner man også konsernets hovedanlegg for Stressless. Ekornes ASA er konsernets morselskap og her finner man alle fellesfunksjonene ved konsernet, herunder konsernledelse, markedsføring, økonomiforvaltning, innkjøp og produktutvikling (Ekornes ASA, 2014).

Ekornes ASA har vært notert på Oslo børs siden 1995 og har etter oppkjøpet av IMG 2388 ansatte per 31.12.2014

Organisasjonen

Ekornes er i sin selskapsstruktur inndelt i 10 fabrikker organisert etter produktområdene Stressless, Svane og IMG. Konsernet har seks fabrikker i Norge og en fabrikk i USA. Gjennom oppkjøpet av IMG har konsernet ytterligere tre fabrikker. Med henholdsvis en i Thailand og to i Vietnam. Stressless sofaer er de produktene som blir produsert ved flest antall fabrikker, de aktuelle fabrikkene er J.E. Ekornes AS avdeling Vestlandske (Sykkylven) og avdeling Hareid, som i tillegg produserer sofaene Ekornes Collection. I tillegg blir Stressless sofaer også produsert ved fabrikk i USA, J.E. USA (Ekornes ASA, 2014). Stressless stoler og komponenter til Stressless blir produsert ved hovedanlegget J.E. Ekornes AS avdeling Ikorntnes (Sykkylven). Laminerte produkter og komponenter i tre

blir produsert ved J.E. Ekornes AS avdeling Tynes (Sykkylven) og avdelingen ved Grodås. Svane madrasser blir produsert ved Ekornes Fetsund AS. (Ekornes ASA, 2014)

Virksomheten

Ekornes som møbelprodusent har siden oppstarten i 1934 utviklet seg til å bli et internasjonalt konsern med en sterk merkevare i Norge og i store deler av verdensmarkedet. Konsernet har fem produksjonsselskaper fordelt på de ti fabrikkene. Ekornes-konsernet utvikler, produserer, markedsfører og selger møbler og madrasser. Salget er hovedsakelig rettet mot markedet for hjemmeinnredning, men konsernet selger også til kontrakts-markedet. I konsernets årsrapport har de definert virksomheten som følgende:

Ekornes skal bli Europas ledende møbelprodusent og være kjent for å levere kvalitet i alle ledd (Ekornes ASA, 2014).

1.1.1 Produktområder

Stressless / Ekornes Collection

Produktområdet Stressless og Ekornes Collection er Ekornes' største produktområde, med en rekke ulike modeller av Stressless stol, Stressless Office, Stressless sofa og sofaer med fast rygg (Ekornes Collection).

Produksjonskapasiteten innenfor Stressless-området var ved utgangen av 2014, 1 750 sitteenheter per dag, og det ble i 2014 produsert i gjennomsnitt 1 736 sitteenheter per dag. Stressless-produktene produseres ved fire fabrikkanlegg, i tillegg til to fabrikkanlegg som er spesialisert i forhold til produksjon av Stressless-komponenter. Ved fabrikk på Ikkornes i Sykkylven produseres Stressless-stolkolleksjon, i tillegg til stål og skumkomponenter til øvrige deler av kolleksjonen. I komponentproduksjonen finner man stor grad av automatisering, med utstrakt bruk av robotteknologi. Fabrikk Vestlandske i Sykkylven og fabrikk på Hareid produserer Stressless-sofakolleksjonen. Ved fabrikk på Hareid produseres i tillegg fastrygg-sofa (Ekornes Collection). Produktene produseres i samme produksjonslinje som Stressless-produktene. Fabrikk som er lokalisert i USA produserer sofaer for det amerikanske markedet.

Den største enkeltinvesteringen i 2014 var knyttet til nytt tilskjæringsutstyr for hud ved fabrikk på Ikorntnes. I tillegg ble det også gjort mange investeringer i nytt produksjonsutstyr knyttet til nye produkter som skal i produksjon i første del av 2015. Fabrikken Tynes i Sykkylven er spesialisert for produksjon og bearbeiding av laminat, og fabrikk på Grodås produserer øvrige tre-komponenter. Stressless og Ekornes Collection hadde i 2014 en samlet omsetning på 2 394,5 NOK mill. Dette står for 86,8 prosent av konsernets omsetning og salget utenfor det norske markedet var på 93 prosent (Ekornes ASA, 2014).

Produktutvikling for Stressless/ Ekornes Collection

Målet for produktutviklingsavdelingen i Ekornes ASA er å kontinuerlig lansere produkter som utmerker seg som de aller beste innen komfort og funksjon, og som samtidig er tilpasset forutsetningene ved produksjonsapparatet til Ekornes og konsernets merkevarestrategi. Ekornes søker kontinuerlig å ligge i forkant av konkurrentene, og produktutviklingsavdelingen fokuserer på forbedring av produktivitet og kvalitet i produksjonen. I 2014 lanserte Ekornes 14 nye modeller. Dette er et resultat av økt satsing på produktutvikling, og av behovet for å fornye kolleksjonen. Ekornes lanserte i tillegg nye patentsøkte løsninger både på Stressless-sofa og på Stressless-stoler. En av de største nyhetene i 2014 er Stressless Signatur-understellet, en kombinasjon av polert aluminium og laminat, som også har det nye BalanceAdapt-systemet innebygd. Det har også blitt lansert en helt ny Stressless sofaplattform hvor BalanceAdapt-systemet er integrert, og sofaens rygg og sete er montert sammen på en ramme som automatisk tilpasser sittestillingen etter kroppens bevegelser. Stressless YOU ble også lansert høsten 2014 og er en kolleksjon med en ny og moderne design. Stressless YOU består av tre stolmodeller med krakk, og to sofamodeller i 2- og 3-seter. Stressless YOU-sofa har også det nye BalanceAdapt-systemet. Stressless YOU kolleksjonen er i hovedsak produsert i Norge, men denne serien har flere innkjøpte komponenter enn hovedkolleksjonen (Ekornes ASA, 2014).

Svane

Forretningsområdet «soverom» er ivaretatt av datterselskapet Ekornes Beds AS gjennom merkevaren Svane. Ekornes Beds AS har gjennom 2013 og 2014 gjennomført store

omstillinger hvor både en differensierende merkevareposisjon og innovasjon innenfor produktutvikling har hatt høy fokus. Fabrikken på Fetsund har også vært gjennom betydelige endringer de siste to årene. Alle deler av verdikjeden er konkurranseutsatt, med det resultat at store deler av søm og fjærproduksjonen har blitt avviklet i denne perioden. Fabrikken har fortsatt ansvaret for egenproduksjon av IntelliGel, skum, fiber, kvilt og til dels trerammer. Selskapet fører en rasjonell produksjon for store produktserier. Ekornes Beds AS har i samarbeid med SINTEF, utarbeidet omfattende planer om å effektivisere eksisterende produksjon ytterligere. Svane hadde i 2014 en omsetning på 224, 4 NOK mill. Dette står for 8,1 prosent av konsernets omsetning og salget utenfor det norske markedet var på 20, 9 prosent (Ekornes ASA, 2014).

Produktutvikling for Svane

I samsvar med selskapets strategi, har arbeidet med produktutvikling hatt høy fokus gjennom 2014. Høsten 2014 ble det lansert en helt ny kolleksjon av kontinentalsenger, Svane 630, med matchende tilbehørskolleksjon. Ekornes håper denne delen av porteføljen vil være med på å ta det visuelle uttrykket til Svane kolleksjonen til et nytt og høyere nivå (Ekornes ASA, 2014).

1.1.2 Eierstyring og selskapsledelse

God eierstyring og selskapsledelse ved Ekornes bygger på prinsippet om en åpen, god og ansvarsfull kommunikasjon og samhandling mellom eiere, styre og ledelse. Dette med grunnlag i et langsiktig og verdiskapende perspektiv. Følgende verdier påpekes som sentrale ved Ekornes:

Ærlighet og Redelighet mot alle vi forholder oss til. Åpenhet og troverdighet både internt og mot omgivelsene våre. Innovasjon for å stadig ligge foran konkurrentene våre (Ekornes ASA, 2014)

Ekornes har som mål å være en av de mest attraktive og ledende merkevareleverandører av møbler og madrasser til hjemmeinnredning, både nasjonalt og internasjonalt. Noe Ekornes` visjon fremhever:

Ekornes skal bli Europas ledende møbelprodusent og være kjent for å levere kvalitet i alle ledd.

Ekornes skal gjøre Stressless® til verdens mest kjente merkevare for møbler og merket skal være kjent for komfort og kvalitet.

Ekornes skal gjøre Svane® til Nordens mest kjente merkevare for madrasser og merket skal være kjent for komfort og kvalitet.

Hovedtyngden av produksjonen skal foregå i Norge, hvor teknologiutvikling og innovasjon skal være grunnlaget for konkurransekraft (Ekornes ASA, Mål og Verdier, 2015).

Forretningsideen til Ekornes sier at konsernet skal gjennom målrettet og konsist arbeid, kontinuerlig øke verdien av merkevarene de forvalter. De sier videre at dette handler om å være tydelig på merkeinnhold og informere verden om dette. Videre handler det også om at alle deler av virksomheten må støtte opp under dette merkeinnholdet.

For å sikre dette har konsernet gjort følgende strategiske valg:

De skal selge produktene globalt, gjennom nøye utvalgte partnere som Ekornes mener har den riktige posisjonen i markedet. Videre er det viktig for Ekornes at deres produkter skal være de mest lønnsomme produktene som de valgte partnerne har i sin portefølje. Dette krever et tett og tillitsfullt samarbeid der begge parter bidrar aktivt både med ressurser og kompetanse. Markeds- og salgsarbeidet blir normalt sett organisert gjennom egne salgsselskaper, dette for å sikre riktig konsistens og koordinering, samt for å sikre at forhandlerne får best mulig oppfølging (Ekornes ASA, 2014).

Ekornes skal produsere ved bruk av moderne produksjonsanlegg og produksjonsutstyr for å sikre en høy kvalitet på produktene og for å inneha en rasjonell produksjon som sikrer konsernets lønnsomhet. Ekornes skal utvikle kvalitetsprodukter som harmonerer med konsernets ønskede merkeinnhold og som samtidig kan produseres på en effektiv måte. Det skal videre legges til rette for et tett samarbeid mellom alle ledd i selskapets verdikjede (Ekornes ASA, Mål og Verdier, 2015).

Ekornes sin markedsstrategi sier at selskapet skal, i alle markeder, distribuere sine merkevarer gjennom solide og selektivt utvalgte distribusjonskanaler. Dette kan være i form av kjeder, frittstående forhandlere eller annen distribusjon som selskapet finner relevant. Dette skal videre optimaliseres for å sikre at prioritet hos forhandlerne

oppretholdes, samt å sørge for tilstrekkelig tilgjengelighet for kunden. Selektivitet og klart definerte markeds- og produktkonsepter skal gi grunnlag for å etablere de forretningsforhold som forplikter både forhandler og Ekornes. Dette med hensikt å motivere den enkelte forretningspartner gjennom å skape egeninteresse til å investere i Ekornes sin merkevarebygging og markedskonsept. Dette konseptet omfatter blant annet:

- *Bruken av studioløsning hos forhandlerne skal sikre mest mulig effektiv utstilling og salg av Ekornes sine produkter.*
- *Selskapets markedsføring skal gjennomføres på grunnlag av tett samarbeid og kostnadsdeling mellom Ekornes og forhandler.*
- *Det skal gjennomføres grundig opplæring og oppfølging av den enkelte salgsrepresentant.*
- *Man skal fokusere på å informere konsumentene om Ekornes sine merkevarer.*
- *Kommunikasjonen til konsumentene skal baseres på differensierende produktfordeler.*
- *Man skal føre en analytisk tilnærming til valg av medier for kommunikasjon som baseres på en klar oppfatning om selskapets målgrupper og hvordan de mest effektivt kan eksponeres (Ekornes ASA, Mål og verdier, 2015).*

Ekornes sin produktutviklingsstrategi forteller at selskapet skal arbeide for en kontinuerlig utvikling av nye produkter og produktkonsepter som skal styrke merkevarenes posisjon i markedet. Dette arbeidet skal skje etter følgende prinsipper:

- *Det skal utvikles hele konsept og produktfamilier, ikke bare enkeltprodukt.*
- *Selskapet skal utvikle reelle og differensierende produktfordeler, som selskapet skal beskytte gjennom patent og lignende.*
- *Produktene som utvikles skal kunne selges i alle relevante markeder og ikke bare i enkeltmarkeder.*
- *Produktene skal produseres på en rasjonell måte, med fokus på høy produktivitet og konsistent kvalitet. Dette forutsetter betydelig standardisering av komponenter (Ekornes ASA, Mål og Verdier, 2015).*

Selskapets produksjonsstrategi sier at produksjonen skal gjennomføres på en måte som ivaretar merkevarens innhold, samt sikre riktig kvalitet og leveringspresisjon. Leveringstiden skal balansere hensynet til planleggingshorisont i produksjonen, samt markedets behov. Selskapets konkurransekraft skal kontinuerlig utvikles gjennom bruken av moderne teknologi og kompetente medarbeidere. Videre skal produksjonsanleggene være spesialiserte i forhold til at prosesser som bygger på lik kompetanse og likt utstyr i stor grad skal samlokaliseres. Dette sammen med standardiserte komponenter, danner grunnlaget for høy grad av automatisering. Ekornes skal arbeide for å føre en produksjon og produktivitet som er i verdensklasse (Ekornes ASA, Mål og Verdier, 2015).

Ekornes har også en strategi for hvordan de skal utvikle selskapets organisasjon og medarbeidere. Denne sier at Ekornes skal ha en organisasjon som best mulig støtter opp om kontinuerlig utvikling av selskapets konkurransekraft. Det skal blant annet være tydelig både for egne ansatte og eksterne interessenter, hvem som har ansvaret for hva i Ekornes. De ansatte skal også gis mulighet for medvirkning i beslutningsprosesser, samt kunne påvirke egen arbeidssituasjon der dette er mulig, Ekornes skal sikre dette gjennom blant annet gjennom aktive avdelingsutvalg og andre relevante samarbeidsorganer. Prinsippet for personalledelse og konfliktløsning baseres på at dette skal utøves av nærmeste leder. Basert på gjensidig respekt skal det legges til rette for en tett og åpen dialog mellom ledelse og ansattes tillitsvalgte. Personer i lederposisjoner skal være samarbeidsorienterte og involverende i sin lederstil, samt ha en grunnleggende respekt for hverandre og for de ansatte. Når det kommer til kompetanseutvikling, skal det legges til rette for kontinuerlig utvikling i alle deler av organisasjonen. Dette kan være både i form av økt spisskompetanse eller utvikling av kompetanse innenfor flere arbeidsoppgaver med sikte på å tilføre organisasjonen fleksibilitet. Videre skal selskapet arbeide for å etablere gode prosedyrer for å støtte opp under kvalitet både med tanke på produkter og prosesser. Ekornes skal i tillegg fokusere på å skape en organisasjonskultur kjennetegnet av sterk endrings- og fornyingsevne (Ekornes ASA, Mål og Verdier, 2015).

1.1.3 Immaterielle Verdier og Kompetanse

Ekornes er en kompetansedrevet bedrift, og har utstrakt bruk av moderne og avansert produksjonsutstyr. Dette innebærer blant annet en høy grad av automatisering og robotisering i produksjonen. Kunnskap om merkevarer og merkevarebygging, samt internasjonal markedsføring, er også elementer som står helt sentralt i konsernet.

Når det kommer til immaterielle verdier eier Ekornes som sagt de registrerte merkevarene Ekornes®, Stressless® og Svane®. Selskapet har også en rekke patenter på tekniske løsninger som blant annet IntelliGel®, Plus™ systemet, DuoSystem®, Stressless® Glide System, ErgoAdapt™ og BalanceAdapt™. Selskapet har også en rekke registrerte design og produktkonsepter som blir markedsført ved hjelp av et velutviklet og effektivt markedskonsept, både i Norge og internasjonalt. De har et særdeles godt utviklet internasjonalt forhandlernetverk. Selskapet har i tillegg opparbeidet seg et høyt kunnskapsnivå og erfaring om industri og industrialisering (Ekornes ASA, 2014).

Ekornes har som mål å være en attraktiv arbeidsplass med karrieremuligheter innenfor flere ulike fagområder. Selskapet har også som mål at den enkelte medarbeider skal ha mulighet til å påvirke sin egen arbeidsplass i størst mulig grad. Den sterke graden av automatisering i produksjonen stiller store krav til de ansattes kompetanse. God driftsstabilitet og høy grad av vellykkede moderniseringsprosjekter vitner om at selskapets ansatte takler utfordringen på en god måte. Fagopplæring er et satsningsområde i Ekornes og er godt forankret i bedriften, selskapet søker å møte fremtidens krav til faglig kompetanse og fleksibilitet i arbeidet. Lederutvikling har også en sentral plass i konsernstrategien. Programmet for lederutvikling er basert på behovet i den enkelte enhet, og tar sikte på å kvalifisere den enkelte leder til å kunne lede store enheter med en utpreget desentralisert beslutningsstruktur (Ekornes ASA, 2014).

1.1.4 Historikk

Historien om Ekornes startet da produksjonen ved J.E. Ekornes Fjærfabrikk startet i 1934. Bedriften hadde da tre ansatte og produserte med maskiner fra Tyskland. Siden den gang har utviklingen ved selskapet vært enorm, og Ekornes slik vi kjenner bedriften i dag, har

blitt et stort internasjonalt konsern med sterke merkevarer som blir solgt over store deler av verden.

I 1937 kom de første Svane®- madrassene på markedet. Helt frem til 1971 var madrasser og senger de eneste produktene Ekornes produserte. Men dette året kom den første Stressless-stolen på det norske markedet, og som også senere ble lansert på det internasjonale markedet.

Ekornes har siden oppstarten vært dyktige og tydelige i sin markedsføring, og i 1966 ble selskapet gjennom «Svaneinformasjonen», den første møbelprodusenten i Norge til å distribuere informasjon om sine produkter til hver husstand i hele landet. Dette markedsføringskonseptet ble en suksess og var med på å styrke selskapets posisjon i lang tid.

Utviklingen i det norske markedet var betydelig, og i 1975 passerte Ekornes NOK 100 millioner i omsetning. Imidlertid var det ikke bare i det norske markedet at selskapet opplevde stor vekst, i 1983 passerte også eksporten til Ekornes NOK 100 millioner og Stressless nummer 500 000 ble produsert. Ekornes sin fremgang på eksportmarkedet vakte stor oppsikt og selskapet ble tildelt Eksportprisen for 1983.

I 1995 ble Ekornes notert på Oslo børs med ticker «EKO».

Ved utgangen av 1997 har Ekornes overtatt driften ved en rekke norske møbelprodusenter og selskapet passerer NOK 1 milliard i omsetning. I 2000 starter byggingen av den nye Stressless fabrikk, noe som vil gi økt kapasitet for videre vekst. Og i 2001 introduserer Ekornes et bredere produktspekter i de internasjonale markedene. Det finnes nå 1 500 Ekornes® studioer på verdensbasis og Stressless passerer 1000 sitteenheter per dag. I 2006 etablerte selskapet seg i Singapore, Shanghai og São Paulo, samt at Ekornes førte en gradvis utvidelse til nye markeder som Australia, Kina, India og USA.

Ekornes har opp gjennom tidene investert store summer i produksjonsanlegg, innovasjon og teknologi. Dette har utgjort en viktig del av den veksten selskapet har opplevd og de har kontinuerlig vunnet markedsandeler. I 2003 passerte omsetningen ved Ekornes NOK 2 milliarder, og i 2004 var det offisiell åpning av den nye Stressless-fabrikken i Sykkylven og fagpressen kåret Ekornes til årets industribedrift. Merkevaremålinger viser at 36 millioner personer i Europa og USA har kjennskap til merkevaren Stressless. I 2005 ble Ekornes omtalt i Stortingsmelding nr. 25 om regionpolitikken, Ekornes fremheves her som en bedrift som har vist at norsk kompetanse, teknologi og design er en eksportvare. I 2008 ble Stressless Jazz som den første design «orienterte» stolen til Ekornes, tildelt «Merket for god design». Tidligere administrerende direktør, styremedlem og konsernsjef Jens Petter Ekornes gikk bort natt til 22. juni 2008, etter lang tids sykdom.

I dag er Ekornes et velkjent selskap, med store markedsandeler både i Norge og internasjonalt. I 2009 feiret konsernet 75 år, og i 2011 feiret de Stressless sin 40 årsdag med over 6,5 millioner solgte sitteenheter og Stressless er registrert som merkevare i over 60 land. De har i løpet av selskapets historie mottatt flere priser, Selskapet ble for eksempel dobbeltvinner i 2010 da de ble tildelt både «Best Overseas Furniture Manufacturer» og «Best Marketing Support» av det britiske interiørmagasinet «Interiors Monthly». Ekornes har i tillegg mottatt Stockman-prisen for små og mellomstore bedrifter tre ganger. Over 90 prosent av den norske befolkning kjenner til merkene Svane og Stressless. De tre merkevarene Stressless, Svane og Ekornes Collection er de mest kjente blant alle møbelprodusenter. I 2011 ble også Ekornes for tredje år på rad tildelt bransjeprisen for «Best Marketing Support» av det britiske interiør magasinet «Interiors Monthly». I 2012 er det 75 år siden de første Svane-madrassene ble lansert og Svane var norsk møbelproduksjons første varemerke i Norge. I 2013 ble Ekornes for femte år på rad tildelt prisen for «Best Marketing Support», i tillegg ble de også tildelt prisen for «Beste hvilestolprodusent» Stressless City får Coastal Living 2015 Design Award og produksjonen av Stressless presenteres i en episode av programmet «How Do They Do It», som ble vist på Discovery Channel og Science Channel (Ekornes ASA, 2015).

Under Møble- og interiør konferansen 2015 ble Ekornes tildelt prisen for årets merkevare. Juryen 2015 uttaler:

Bedriften og produktmerket er blant verdens mest kjente møbelmerker. Dette er et resultat av mangeårig arbeid og en planmessig, målrettet merkevarestrategi. Merket er fylt med enkle, forståelige og konsistente verdier som kommuniseres slik at det forstås i markeder over store deler av verden.

Vinneren kunne antakelig vunnet denne kategorien hvert år og står i en særstilling i norsk møbelbransje. Når juryen fester seg særlig ved bedriften i år har det bakgrunn i lanseringen av en helt ny kolleksjon som henvender seg til nye målgrupper og som kommuniseres i en gjennomarbeidet og metodisk forbilledlig måte. De aller fleste bedrifter både i og utenfor bransjen har mye å lære av årets vinner og metodene har overføringsverdi til bedrifter som har andre karakteristikk enn vinneren. (Nrk.no 2015)

1.2 Møbelindustrien

Siden 1995 har importen av møbler til Norge blitt mer enn doblet. Mye av dette er på grunn av import av hele møbler, imidlertid finner man den sterkeste veksten i import av møbeldeler. Årsaken til dette er at norske møbelprodusenter har outsourcet deler av produksjonen. Møbelindustrien har vært igjennom noen utfordrende år med en vanskelig markedssituasjon. Man ser en tydelig trend hvor bedrifter som tidligere hentet deler til møbelproduksjon hos norske leverandører nå henvender seg til utlandet, flytter deler av eller hele produksjonen ut av Norge. (Teknisk Ukeblad, 2007)

En rekke eksempler illustrerer det som har skjedd i møbelbransjen:

- Hjellegjerde AS flyttet i 2003 deler av produksjonen til Thailand.
- Et industriområde i Panevezys i Litauen kalles «Lille Sunnmøre» på grunn av de norske møbelbedriftene som har etablert seg der.
- Stokkes Tripp Trapp-stol har vært produsert i Slovenia siden 1970-tallet. I dag stammer størstedelen av Stokkes omsetning primært fra varer som er produsert i Øst-Europa.
- Håg kjøper tekstiltrekk av norsk underleverandør som får produsert trekkene blant annet i Øst-Europa.

- Elano er registrert i Sykkylven, men produserer i Polen og drivers administrativt fra Irland.

Håkon Raabe ved SINTEF MRB i Ålesund sier at årsaker til at bedrifter flagger ut kan være tilgang på råvarer og logistikk, men det er først og fremst knyttet til arbeidsintensive operasjoner, og en timespris som kan være 10-15 prosent av norsk lønnsnivå som lokker norske bedrifter til å flagge ut sin produksjon. Raabe advarer imidlertid mot outsourcing som kort vei til verdiskapning. Han peker på Ekornes som den av de norske møbelprodusentene med størst lønnsomhet til tross for at de har lagt minimalt av produksjonen til utlandet. (Teknisk Ukeblad, 2007).

Norsk møbel- og interiørindustri omsetter møbler for ca. 17,3 milliarder kroner (2014), og av dette blir verdier for ca. 5,7 milliarder kroner eksportert. (Pressenytt 2015). I tillegg er det en stor import av møbeldeler, samt hele møbler til det norske markedet, denne importen utgjør verdier for ca. 13 milliarder kroner. Av omsetningen er ca. 2/3 innen møbelprodukter, mens en tredjedel er innen interiørprodukter. I 2012 sysselsatte møbelindustrien ca. 6000 årsverk og representerer en av få norske eksportområder utenfor råvareindustrien. Over 1/3 av møbelindustrien befinner seg i Møre-regionen, og resten er spredt jevnt utover Sørlandet. Bransjen består primært av mange små og mellomstore bedrifter (ca. 500), men det finnes også noen større bedrifter som Ekornes. Norske møbler og interiørprodukter selges gjennom en rekke forskjellige kanaler, og kan deles inn i tre hovedgrupper. (Norsk industri, 2014).

Designmøbler og interiør

I Norge finner man en rekke leverandører av designprodukter som er kjente merkevarer både i det Norske og det internasjonale møbelmarkedet. Eksempler på leverandører av designmøbler er blant annet FORMFIN MØBLER AS, Stordal Møbel og Furnia. Prosjektet INSIDENORWAY fremmer god norsk design fra 1950-tallet og frem til den sterke fremveksten av designmøbler som vi finner i dag (Norsk Industri, 2015).

Hjemmemøbler og interiør

Innenfor denne gruppen finner man produkter som leveres til private husholdninger. Dette er eksempelvis produkter som stoler, sofaer, bord, garderober, madrasser, senger,

kjøkkenmøbler og kjøkkeninnredninger. Innenfor kompetanseområdet finnes platemøbler, stoppmøbler og heltre møbler i forskjellige tresorter. Innen flere av disse områdene er de norske produsentene verdensledende (Norsk Industri, 2015).

Kontor- og kontraktmøbler

Under denne kategorien finner man produkter som leveres til kontorer, butikker, offentlige rom osv. Dette er produkter i form av kontorstoler, platemøbler (kontorbord, kantine, konferanse, skap og reoler), sittegrupper, sofaer osv. Her finnes også håndverksleverandører til nye bygg, samt vedlikeholdsprosjekter av gamle bygg, i form av interiør og møbler. Til disse tre hovedgruppene finner vi i Norge, underleverandører av skumplast, trevarer, plater og metallvarer (Norsk Industri, 2015).

Den norske møbelbransjen, samt ellers i verden er det man kaller en syklisk bransje og er avhengig av faktorer som rentenivå, valutakurser og etterspørselsforhold. I 2008 startet det som skulle bli en nedgangsperiode for møbelbransjen. Årsaken til dette er at møbelindustrien blir påvirket av den internasjonale etterspørselen, og i 2008 da den globale finanskrisen var et faktum, gikk dette også hardt ut over norsk møbelindustri. Denne krisen fikk følger for hele verden, og resulterte i en nedgang i møbeletterspørselen både i det norske- og det internasjonale markedet. Men for første gang på lenge er det optimisme i møbelbransjen og man ser en økning både i produksjon og eksport etter at finanskrisen begynte å flate ut i 2011. Etter et år med fall i omsetningen i 2013, økte bedriftene innen møbelbransjen omsetningen med 1,7 prosent i 2014 til 17,3 mrd. kroner. Omsetningsveksten var likevel lavere enn prisøkningen som i 2014 var høy etter flere år med lav vekst. Etter prisnedgangen i 2010 og 2011, er prisene igjen på vei opp – og økte med 1,8 prosent i 2013 og hele 8,0 prosent i 2014. Det er flere årsaker som medvirker til denne økningen, man ser blant annet at omsetningen er litt høyere nå enn før finanskrisen og det er også færre ansatte. Dette er faktorer som gjør at hver arbeidsplass er mer solid og konkurranseevnen er styrket. (NRK, 2014). På den andre siden registrerer man at det er store forskjeller innad i de forskjellige bedriftene, det at man nå ser positive tall, betyr ikke at omstillingsprosessen etter finanskrisen er over. Bransjen bærer preg av høye kostnader, selv om lønnsutviklingen den siste tiden har vært mer på nivå med konkurrerende land, er det fortsatt kostbart å produsere i Norge.

Bedriftene har i større grad blitt avhengig av automatisert produksjon og hva som lønner seg å produsere hjemme sett i forhold til det å produsere ute (Norsk industri, 2014).

2.0 Teori, forventninger og problemstilling

I denne delen av studien vil oppgavens teoretiske rammeverk presenteres. Det første begrepet som blir presentert er oppgavens mest sentrale begrep, innovasjon. Deretter vil det gjennomgås en rekke teorier som er relevante for oppgaven i sin helhet og for delproblemstillingene og forventningene som blir utledet med utgangspunkt i disse teoriene.

2.1 Innovasjonsbegrepet

I følge Fagerberg, Mowery & Nelson (2005) er ikke innovasjon et nytt fenomen, man hevder her at innovasjon har eksistert like lenge som mennesker har vist evnen til å komme opp med nye og bedre gjøremåter og deretter utføre disse i praksis. Når man snakker om innovasjon er det ifølge Fagerberg, Mowery & Nelson (2005) et viktig skille mellom oppfinnelser og det man kan kalle for innovasjoner. En oppfinnelse kan oppstå i form av en ide om et nytt produkt eller en ny prosess, mens en innovasjon først oppstår når man utøver ideen i praksis og så introduserer denne ideen i et marked. Det er ikke uvanlig at prosessen fra en ide oppstår til den prøves ut i praksis og da kan betegnes som en innovasjon, strekker seg over en lengre tidsperiode. Denne tidsperioden reflekterer de ulike kravene for å utarbeide ideer, for så å implementere dem i praksis. Oppfinnelser på den ene siden kan oppstå nærmest hvor som helst, mens innovasjoner først og fremst ser dagens lys i bedrifter (Fagerberg, Mowery & Nelson 2005). For å kunne være i stand til å gjøre en oppfinnelse om til en innovasjon, må bedrifter kunne evne å kombinere ulike typer kunnskap, evner og ressurser. Dette kan eksempelvis være i form av produksjonskunnskap, et velfungerende distribusjonssystem, markedskunnskap, finansielle midler osv. En barriere for å sette en ide eller oppfinnelse ut i praksis og derav det lange tidsløpet som ofte oppstår i denne prosessen, har å gjøre med at alle betingelsene for å kunne lanseres i et marked kanskje ikke er oppfylt. Det kan for eksempel være at behovet i markedet ikke er betydelig nok, eller det kan dukke opp komplikasjoner i produksjonen. En annen faktor som gjør seg gjeldende i denne sammenheng er at oppfinnelser og innovasjoner er kontinuerlige prosesser. Kline and Rosenberg (1986) påpeker at:

It is a serious mistake to treat an innovation as if it were a well-defined, homogenous thing that could be identified as entering the economy at a precise date, or becoming available at precise point of time. The fact is that most important innovations tend to go through drastic changes in their lifetimes, changes that may, and often do, totally transform their economic significance. The subsequent improvements in an invention after its first introduction maybe vastly more important, economically, than the initial availability of the invention in its original form (Kline and Rosenberg 1986: 283).

Fagerberg, Mowery & Nelson (2005) konkluderer med at det man ofte anser som en enkelt innovasjon, er et resultat av en lengre prosess som involverer en rekke beslektede innovasjoner. Videre påpeker de at dette er grunnen til at mange forskere som utfører studier angående innovasjon og teknologi, finner det naturlig å beskrive innovasjon ut ifra et systemperspektiv i stedet for å begrense fokuset til å omhandle enkeltstående oppfinnelser og innovasjoner (Fagerberg, Mowrey & Nelson 2005).

Joseph Schumpeter har en sentral rolle i moderne økonomi, han var særdeles opptatt av nyskapingens rolle i den økonomiske utviklingen. Han var pådriver for at innovasjon var den drivkraften med sterkest påvirkning for å skape en bærekraftig økonomisk vekst på lang sikt. (Adam et al. 2005). Schumpeter, som gjengitt i Fagerberg, Mowery & Nelson (2005) skiller mellom fem ulike former for innovasjon: Nye produkter, nye produksjonsmetoder, nye forsyningskilder, utnyttelsen av nye markeder og nye organisasjonsmåter. Tradisjonelt sett så har fokuset i stor grad vært rettet mot nye produkter og produksjonsmetoder, og entreprenøren/oppfinneren har hatt sentrale roller i det mange forbinder med innovasjon. I sitt senere arbeid vektla også Schumpeter viktigheten av innovasjon i "Storbedriften" og hvordan denne type bedrifter gjennom sine store ressurser til forsknings- og utviklingsavdelinger kunne overta entreprenørens rolle (Fagerberg, Mowrey & Nelson 2005).

Videre hevder Schumpeter at innovasjon ikke nødvendigvis trenger å begrense seg til å gjelde kun innad i en enkelt organisasjon. Hans syn var at man også kunne inkludere forbindelser på tvers av organisasjoner, eksempelvis reorganisering av hele industrier. Schumpeter mente også at man kan klassifisere innovasjoner i forhold til hvilken

nyhetsgrad de representerer i forhold til eksisterende teknologi. Man skiller her mellom kontinuerlige forbedringer i form av "inkrementelle" innovasjoner og "radikale" innovasjoner i form av eksempelvis helt nye metoder å produsere på eller gjennom introduksjonen av nye teknologier. Det er i dag bred enighet om at den kumulative innflytelsen fra inkrementelle innovasjoner er like stor som innflytelsen fra radikale innovasjoner, det er også stor enighet om dersom en ignorerer viktigheten til inkrementelle innovasjoner så fører dette et partisk syn på langsiktig økonomisk utvikling (Lundvall et. al 1992 som gjengitt i Fagerberg, Mowery & Nelson 2005).

2.2 Ledelse som kritisk faktor for innovasjon

Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) hevder at ledelse og ledelsesbeslutninger er faktorer som utmerker seg som viktige drivkrefter for å lykkes med innovasjon. Nyere litteratur på området viser til Apple, Google og liknende bedrifter for å forklare betydningen av å ha en bedriftskultur som støtter opp om innovasjon. La oss eksempelvis se på Google, hvor de ansatte får muligheten til å bruke en viss andel av arbeidstiden på å arbeide med et prosjekt eller problematikk som en selv har spesiell interesse for (Abelsen, Isaksen og Jakobsen 2013). Ledelse og betydningen av dette er blant annet trukket frem som en kritisk suksessfaktor i en rekke studier relatert til innovasjon. Man kan i denne sammenheng se for seg en todeling av ledelsesbegrepet med ledelse på den ene siden og lederskap på den andre, men sett i lys av at begge elementene er av stor betydning for å drive frem innovasjon i bedriften (Abelsen, Isaksen og Jakobsen 2013). Med hensyn til den utøvende delen av ledelse vil både styringssystemer, struktur, og kultur være interne drivkrefter for innovasjonsarbeidet i bedriften. Lederskap knyttes mer til personlige egenskaper hos lederer og medarbeidere i organisasjonen hvor deres evne til å gjennomføre innovasjonsarbeid betegnes som en kritisk suksessfaktor (Abelsen, Isaksen og Jakobsen 2013). Betydningen av lederskap er blant annet utgangspunktet for en studie gjennomført av McKinsey i 2007. Studien omfatter 736 ledere med vekt på innovasjon og innovasjonsevne, og konkluderer med at lederskap er den viktigste variabelen for innovasjonsresultater. Ut av dette kan man trekke slutningen om at gode lederegenskaper er en viktig suksessfaktor for innovasjon. Videre i studien kommer det

frem at lederne selv mener at en forutsetning for å lykkes med innovasjon er at innovasjonsarbeidet er integrert i kjerneprosessene i bedriften, og at det står sentralt på den strategiske agendaen. Det fremkommer også en enighet blant lederne om at faktorer som hemmer innovasjon, er byråkrati, hierarki og en atmosfære preget av frykt. Studien konkluderer med tre sentrale områder hvor toppledergruppen kan bidra til økt innovasjon:

1. Toppledergruppen må omfavne innovasjon gjennom aktive handlinger hvor man både formidler og forankrer strategien og styrker deres funksjon som rollemodeller.
2. Man bør velge ut et antall egnede personer til rollen som innovasjonsledere hvor de har et spesielt ansvar for å fungere som innovasjonsmeklere og arbeide for å forbedre deres evner innen formidling av bedriftens innovasjonsstrategi. Dette med mål om å gjøre innovasjonsnettverkene mest mulig effektive.
3. Man bør også som toppledergruppe tilrettelegge for muligheten til å drive en styrt eksperimentering med raskere suksess som mål, dette gjelder spesielt for større organisasjoner. Argumentet her er at medarbeidere trenger å se resultater og at dette verdsettes av organisasjonen. Dette er faktorer som igjen vil kunne bidra til å bygge opp kapabiliteter og trygghet rundt innovasjonsarbeidet (McKinsey (2008)).

2.3 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur er en annen faktor som influerer og påvirker bedrifters innovasjonsresultater. Noen bedrifter har en formell organisasjonsstruktur, mens andre har en mer åpen og fleksibel struktur. Hvilken struktur en bedrift har, avhenger av ulike forhold, eksempelvis alder, eierskap, størrelse, regulatoriske forhold og bedriftens livssyklus (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013).

Formalisering av rutiner kan for eksempel være til hindring for radikale innovasjoner, samtidig som det kan fremme inkrementelle innovasjoner. Becheikh mfl. 2006 som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) sier at et eksempel på sistnevnte er innføringen av kvalitetssystemet total quality management (TQM) som vektlegger

kontinuerlige forbedringer i alle ledd i virksomheten, og som dermed kan være en drivkraft for inkrementell innovasjon. På den andre siden kan struktur være til hinder for radikale produktinnovasjoner fordi den nye ideen eller konseptet skal gjennom så mange godkjenningsprosedyrer at den ikke blir realisert. En formell struktur med lite kontakt mellom ulike organisatoriske enheter kan også være et hinder for innovasjon, mens en fleksibel og åpen struktur kan sies å fremme innovasjonsevnen fordi en får koplet ulike miljøer og tankesett innenfor ulike fagområder. (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013).

En faktor i forbindelse med organisasjonsstruktur er beslutningsprosessene internt i bedriften og hvorvidt disse er tilpasset innovasjonsprosessene. Et byråkratisk beslutningssystem kan hindre at en setter i gang gode prosjekter, i tillegg til at mangel på kommunikasjon mellom avdelinger på ulike nivåer også kan hindre innovasjon. I motsetning kan fleksible og effektive prosesser med god og riktig informasjonsflyt sies å bidra til å fremme innovasjon (Holstrom 1989 som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013).

2.4 Innovasjon i organisasjoner

Evnen en organisasjon har til å innovere er en forutsetning for å utnytte ressurser og ny teknologi. Samt, at introduksjonen av ny teknologi fører til nye muligheter, så følger det også ofte komplekse utfordringer for organisasjonen, som igjen fører til forandringer i ledelsespraksis og fremveksten av nye organisasjonsformer. Organisatoriske og teknologiske innovasjoner er i stor grad sammenflettet i hverandre. I et generelt perspektiv, refererer organisatorisk innovasjon til utviklingen eller tilpasningen av en ide, eller tankegang som er ny for organisasjonen (Daft 1978; Damanpour and Evan 1984; Damanpour 1996 som gjengitt i Fagerberg, Mowery & Nelson 2005). Enheten som analyseres i denne sammenheng er selve organisasjonen med mål om å identifisere de strukturelle karakteristikene for en innovativ organisasjon, eller fastsette de effektene strukturelle variabler kan tenkes å ha i forhold til produkt- og prosessinnovasjon.

Men forholdet mellom organisasjoner og innovasjon er komplekst, dynamisk, og utarter seg på flere nivåer. Lam (2005) som gjengitt i Fagerberg, Mowery & Nelson (2005) sier at

litteraturen på området er omfattende, men omhandler flere ulike teorier som ikke er integrert i et sammenhengende teoretisk rammeverk. Lam sier videre at (a) forholdet mellom organisasjonsstruktur og innovasjonsevne; (b) innovasjon som prosess i form av organisatorisk læring og kunnskapsdannelse; og (c) organisatorisk kapasitet for endring og tilpasning kan synes å påvirke organisasjoners evne til å lære, tilegne seg kunnskap og generere teknologiske innovasjoner. Men selv om det potensielt finnes viktige overlapp og sammenhenger mellom disse forskjellige aspektene, så har forskningen rundt disse forblitt separert fra hverandre og det finnes ikke noe enkeltstående begrepsmessig rammeverk som tydelig forklarer forholdet mellom organisasjoner og innovasjon

Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) sier at innovasjonsaktivitet først og fremst skjer i bedrifter. For å kunne innovere må bedrifter ha noe unik kompetanse i forhold til konkurrentene, de må organisere seg slik at kompetansen kan utnyttes i innovasjonsprosesser. De må videre være i stand til å lære nytt, kople sammen intern og ekstern kompetanse også videre. Det sentrale spørsmålet når man da snakker om organisasjoner og innovasjon, er hvordan organisasjoner bør struktureres og ledes for å best fremme innovasjon. Det finnes ikke noe entydig svar på dette spørsmålet, da det er en rekke ulike aspekter som påvirker dette. Forholdet mellom organisasjon og innovasjon er svært komplekst og dynamisk. Lazonick (2005) som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) sier at det som karakteriserer innovative bedrifter, har variert betydelig over tid og med institusjonelle omgivelser. Lazonick peker også på strategisk kontroll og finansielle ressurser som avgjørende for den innovative bedriften, men han sier også at bedriftens organisering er bestemmende for innovasjonsevnen dens. Hvilken organisering som best fremmer innovasjon, varierer ikke bare mellom bransjer men endres også over tid. Den hierarkiske og funksjonelle arbeidsdelingen som tidligere tider genererte innovasjon, kan ikke forventes å skape fremtidige innovasjoner i møte med ny teknologi, nye markeder, og endrede konkurranseforhold.

Burns og Stalker (1961) som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) kategoriserte organisasjoner som enten mekaniske eller organiske og mente at disse strukturelle trekkene virker inn på hvordan innovasjonsarbeid og innovasjonsledelse foregår. De sa at den mekaniske organisasjonen har en rigid, hierarkisk struktur som er tilpasset stabile og

forutsigbare omgivelser. Mens den organiske organisasjonen har en mer dynamisk og flat struktur som er tilpasset ustabile og uforutsigbare omgivelser. Lawrence og Lorsh (1967) som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) videreutviklet denne tankegangen ved å påpeke at mekanisk og organisk struktur kan eksistere side om side i samme organisasjon. Med dette mener de at deler av virksomheten kan være organisert ut ifra en mekanisk struktur, mens andre deler av virksomheten kan ha en mer organisk struktur. Det er kanskje en nærliggende tankegang at den organiske strukturen i større grad fremmer innovasjon enn det den mekaniske strukturen gjør. Men slik er det nødvendigvis ikke. Men når det er sagt, så kan likevel organisasjonsstrukturen være bestemmende for hvilken type innovasjon som fremmes eller hemmes. Mekanisk organisering kan trolig sies å være mer tilpasset for utviklingen av inkrementelle innovasjoner, mens en organiskstruktur er mer egnet for utviklingen av radikale innovasjoner (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013).

Et annet perspektiv på hva som skaper innovasjon, finner man når man ser på innovasjon som et resultat av læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. Organisasjonen definerer nye problemer og utvikler ny kunnskap med grunnlag i eksisterende kunnskap for å løse problemene. Dette perspektivet er basert på ideen om at organisasjoner kan tenke og lære kollektivt. Kollektiv kunnskap er den akkumulerte kunnskapen som organisasjonen har lagret i regler, arbeidsprosedyrer, rutiner og felles normer. Denne kunnskapen veileder den kreative problemløsende aktiviteten og er bestemmende for hvordan samhandlingen mellom de ansatte internt i organisasjonen foregår, og hvordan samhandling foregår med omgivelsene. Lam (2005) som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) hevder at mye av litteraturen om organisatorisk læring handler om betydningen av sosial interaksjon og kontekst. Det vil si at hvem som er med i samhandlingen, hvordan samhandlingen er, og hvor samhandlingen foregår påvirker utfallet av innovasjonsaktivitetene. Polanyi (1966) som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) påpekte at en stor del av menneskelig kunnskap er subjektiv og taus. For at denne skal kunne overføres, kreves det sosial interaksjon og utvikling av felles forståelse og felles tolkninger i en organisasjon. De sosiale relasjonen som skapes gjennom forretningsallianser og eksterne nettverk, er også med på å videreutvikle og

fornye organisasjonens kunnskapsbase. Det samme er tilfellet når nye medarbeidere rekrutteres, eller når bedriftens ansatte tar videreutdanning.

Lazonick (2005) som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) hevder at for å forstå innovative organisasjoner må en forstå relasjonene mellom taus og kodifisert kunnskap. Den kodifiserte, vitenskapelige kunnskapen er lett å artikulere, kommunisere og lagre, mens den tause kunnskapen er mer personlig og er basert på erfaringer som ikke er like enkelt å kommunisere, lagre eller overføre på geografisk avstand. Disse kunnskapstypene spiller en ulik rolle i forskjellige organisasjoner og innovasjonsprosesser. Andre aspekter er forholdet mellom individuell og kollektiv innovasjonsevne, og hvordan det som læres på et tidspunkt bidrar til akkumulert læring over tid. Etablerte strukturer kan imidlertid gjøre at det oppstår treghetseffekter som gjør det vanskelig å skape endring i eksisterende organisasjoner (Hannan og Freeman 1984) som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013). Samtidig som etablerte strukturer gir pålitelighet og stabilitet, kan faste rutiner og oppfatninger også gjøre organisasjonen motstandsdyktig mot endring. Resultatet kan da bli at organisasjoner reagerer for langsomt på trusler og muligheter i omgivelsene som gjør at de i liten grad innoverer. Dette skaper rom for å etablere nye, innovative virksomheter. I følge Lam (2005) som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) spiller nye aktører en betydelig rolle når organisasjoner lykkes i å utvikle radikale teknologiske nyvinninger. For eksisterende bedrifter som har bygget opp kompetanse rundt eksisterende teknologi, kan den nye teknologien være direkte kompetanseødeleggende og i noen tilfeller bidra til at bedriften konkurreres ut av markedet. Eksisterende organisasjoner er i en bedre posisjon til å tilpasse seg nykommere som introduserer inkrementelle innovasjoner. Fordi slike innovasjoner kan i større grad være kompetansestyrkende for de eksisterende organisasjonene (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013).

2.5 Lawson & Samsons innovasjonsmodell

Teece & Pisano (1994) sier at for å lykkes i det globale markedet må bedrifter være i stand til å vise endringsevne på riktig tidspunkt, gjennomføre rask og fleksibel produktinnovasjon, kombinert med ledelsesevne til å effektivt kunne koordinere og

reallokere intern- og eksternt kompetanse. Lawson & Samson (2001) støtter disse argumentene og hevder at komparative fortrinn i hovedsak dreier seg om å ha et holistisk syn på egen organisasjon og evnen til å administrere og dra nytte flere kapabiliteter og ressurser på en og samme tid. Denne evnen definerer Lawson & Samson (2001) som innovasjonsskapabilitet, og de karakteriserer dette som en kapabilitet av høyere orden som vil kunne danne grunnlaget for varig konkurransefortrinn for bedriften. Innovasjonsskapabilitet er ikke i seg selv en identifiserbar konstruksjon, men består av en rekke forsterkende interne praksiser og prosesser innad i bedriften. Disse prosessene vil fungere som nøkkelfaktorer for å stimulere, måle og forsterke innovasjon.

Lawson & Samson (2001) beskriver bedriften som en innovasjonsmotor, og bygger på at organisasjoner fokuserer på innovasjon og innovasjonsresultater som sin konkurransestrategi. Modellen hevder at det ikke er investeringer i fysiske eiendeler som er den sterkeste driveren for velferdsøkning, men retter fokuset mot betydelig investering i innovasjonsskapabilitet. Lawson & Samson (2001) hevder at innovasjonsskapabilitet kommer som et resultat av bedrifters innsats innenfor syv ulike elementer som bygger på litteraturen om dynamisk kapabilitet. De syv elementene som modellen tar utgangspunkt i er strategi og visjon, utnyttelse av egen kompetanse, organisatorisk intelligens, kreativitet og ideledelse, organisasjonsstruktur og system, kultur og miljø, og teknologiledelse. To andre sentrale temaer i Lawson & Samsons innovasjonsmodell (2001) er newstream- og mainstream-aktiviteter. Med begrepet newstream peker man på de ressursene som bedriften besitter, og som er viet til å identifisere og skape ny verdi for kundene. Mens mainstream-aktiviteter er den delen av bedriften som er i interaksjon med kunder og marked. Historisk sett har bedrifters tilnærming til newstream-aktiviteter til en viss grad vært funksjonell og lineær. Bedrifter har eksempelvis, ofte opprettet det man kan kalle rene spesialistgrupper innad sine respektive avdelinger for å drive frem FoU-aktiviteter i organisasjonen. Kanter (1989) hevder at organisasjoner blir mest effektive når newstream- og mainstream-aktiviteter identifiseres for deretter separeres i autonome enheter. På den måten vil organisasjoner styrke sin evne til å balansere behovet for stabilitet og kravet om endring. Dette underbygger Kanter blant annet med bevis om at mainstream-aktiviteter finansierer

newstream-aktiviteter gjennom at nyvinninger genereres tilbake til kjernekompetansen til bedriften.

En rekke studier har avdekket at bedrifter som har vært i stand til å bryte industrinormen gjennom innovasjon, har endt opp som de dominerende aktørene innenfor sine respektive felt. Suksessfaktorene her har bestått av evnen til å stimulere til økt etterspørsel, utvide eksisterende markeder og utvikle nye markeder gjennom en bærekraftig og konkurransedyktig pris. På den måten underbygges kravet om å kople sammen newstream- og mainstream-aktiviteter. Mens newstream-aktiviteter på sin side muliggjør produkt- og tjenesteutvikling, sikrer riktig bruk av mainstream-aktiviteter en effektiv kostnadskontroll og kvalitetsforbedring (Kanter 1989).

Lawson & Samson (2001) sier at en god balansegang mellom newstream- og mainstream-aktiviteter er nødvendig for at bedrifter skal kunne operere optimalt, det vil si produsere nye produkter og tjenester på en kvalitetsbevisst, effektiv og dynamisk måte. Innovative bedrifter bruker de syv elementene for å aktivt integrere og utføre sine newstream- og mainstream-aktiviteter mest mulig effektivt. Dette gir avkastning i form av effektive innovasjonsprosesser og nyvinninger med tanke på både produkt, prosess, tjenester, og vil resultere i solide økonomiske resultater. Modellen argumenterer for at jo høyere innovasjonsskapabilitet en bedrift har, jo høyere vil deres innovasjonstetthet være. Modellen påpeker videre en positiv sammenheng mellom innovasjonstetthet og økt lønnsomhet. Dette støttes av empiriske bevis som viser til at innovative bedrifter er mer lønnsomme og oppnår en høyere markedsverdi enn mindre innovative konkurrenter. De syv elementene vil følgende bli diskutert enkeltvis, hvor jeg senere vil benytte de mest aktuelle elementene for å belyse hvordan Ekornes har evnet å tilrettelegge for og utnytte innovasjon.

2.5.1 Strategi og visjon

Koplingen mellom visjon og strategi er viktig for å effektivt kunne lede innovasjonsprosesser. Strategien er bestemmende for konfigureringen av ressurser, produkter, prosesser og systemer som bedrifter tar i bruk for å håndtere usikkerheten

som eksisterer i omgivelsene deres. Det kreves at bedrifter tar avgjørelser om hvilken type virksomhet de vil drive, hvilke markeder de vil fokusere på og hvilke funksjoner de vil spesialisere seg innen. Vellykkede innovasjonsprosesser krever at bedriften har en tydelig uttalt visjon og en tydelig strategisk retning som bedriften ønsker å bevege seg i. Dette er et kritisk steg i institusjonaliseringen av innovasjon. Har ikke bedriften en innovasjonsstrategi, vil interesser og oppmerksomhet bli for spredt. De mest innovative bedriften søker å være best av de beste, de ansatte har klare formål om å finne nye måter å gjøre ting på for å nå bedriftens målsettinger. I stedet for å gjøre som sine konkurrenter, lykkes de beste bedriftene ved å skape en visjon som gir muligheter for å utvikle konkurransevinnende produkter og etablere seg som en markant aktør i markedet. Innovasjonsstrategi er på sin side kritisk for å tiltrekke seg organisatorisk oppmerksomhet. Det hevdes også at bedrifter som klarer å følge en strategi som forsøker å skape fremtiden i stedet for å beskytte fortiden evner å være mer innovative. Det er bevist at de bedriftene som evner å endre de etablerte reglene for sin respektive industri gjennom bruken av innovasjon, har blitt ledende aktører i markedet. De har vist seg å være i stand til å stimulere etterspørsel, utvide eksisterende markeder, og skape nye markeder gjennom en konkurransedyktig markedspris (Lawson & Samson 2001).

2.5.2 Utnyttelse av egen kompetanse

Evnen til å effektivt lede ulike ressurser til der behovet ligger, har lenge vært sett på som kritisk for innovasjonsresultater. Viktige variabler man bør fokusere på i denne sammenheng er ressursstyring, innovation champions, tilgjengelighet til finansieringskilder og tilegning av prinsipper for å kunne drive e-business (Lawson & Samson 2001)

Ressursstyring

Innovative organisasjoner må være i stand til å kople og avkople kunnskap og ressurser mellom ulike markeder, teknologier og produkter. Effektiv ressursstyring vil stimulere til flere innovasjonsinitiativ og øke sannsynligheten for at innovasjon oppstår. Ettersom

bedrifter lykkes med å oppnå en effektiv ressursstyring, vil de opparbeide seg akkumulert kunnskap og læring, noe som igjen vil føre til forbedringer (Lawson & Samson 2001).

Finansieringskilder

Innovative bedrifter har flere finansieringskilder til rådighet for å oppfordre til en innovativ atferd basert på risikovilje og entreprenørskap. Tilgjengelighet på finansielle midler vil også kunne føre til stimulering av bedriftens ansatte, da igangsetting av nye prosjekt enklere vil la seg gjøre (Lawson & Samson 2001).

Innovation champions

For å kunne oppnå vellykket mobilisering av ressurser er bedriften avhengig av støtte fra nøkkelpersonell som fungerer som teknologiske portvakter, forretningsinnovatører eller organisatoriske sponsorer i ulike stadier av innovasjonsprosessen (Lawson & Samson 2001).

E-business

E-business fører med seg et stort potensiale for å legge til rette for og være utgangspunkt for ny og mer effektiv teknologi. Tradisjonelt har bruken av IT-verktøy ofte vært rettet mot å gjøre ulike funksjoner mer effektive. Men for organisasjoner som tar i bruk IT-verktøy, vil dette også kunne være med på å spre lokal innovasjon til et globalt nivå, fjerne innovasjonsbarrierer og etablere helt nye innovasjonsmodeller og praksiser. E-business vil også kunne være til hjelp for å spre kunnskap både internt i organisasjonen og eksternt til bedriftens nettverk. Dette kan være med på å redusere behovet for fysisk tilstedeværelse i ulike utviklingsprosesser, bidra til å øke internasjonal kompetansespredning og bedre evnen til å nå hurtig ut til markedet (Lawson & Samson 2001).

2.5.3 Organisatorisk intelligens

Organisatorisk intelligens har blitt definert som evnen til å få tilgang til, behandle, tolke, kode og manipulere informasjon. Glynn (1996) som gjengitt i Lawson & Samson (2001) påpeker at dette må utføres på en meningsfull og målrettet måte slik at bedriften kan øke

sitt adaptive potensiale i forhold til de omgivelsene de opererer innenfor. Fordi kunnskap og ideer er primære input i innovasjonsprosesser, kan intelligente bedrifter bruke denne informasjonen til å redusere den iboende usikkerheten og tvetydigheten som dukker opp i sammenheng med innovasjonsbegrepet. Dette gjør det mulig for bedrifter å identifisere nye utviklingsmuligheter og redusere muligheten for å fatte dårlige og ulønnsomme avgjørelser. Dette avhenger av at man er i stand til å generere, kommunisere og fatte avgjørelser, som er basert på relevant og oppdatert informasjon om de omgivelsene bedriften opererer innenfor. Lawson & Samson (2001) hevder at innovative bedrifter, tar i bruk analyser av konkurransesituasjon, omgivelser og teknologiske forutsigelser for å nå de målsetningene de har satt seg. Lawson & Samson (2001) hevder også at organisatorisk intelligens dreier seg like mye om å ta lærdom om og- fra sitt eget nettverk, som internt i egen organisasjon. De peker også på viktigheten av forståelsen for konkurrenter så vel som markedet har for innovasjonsledelse (Lawson & Samson 2001).

Å lære om kunder

Innovative bedrifter evner å skape en bevissthet om kundene, både internt og eksternt, dette brer seg så utover innad i organisasjonen. Ansatte blir aktivt oppfordret til å opparbeide seg informasjon om kundenes behov, med formål om å tilfredsstille disse på en verdidøkende måte. Det finnes flere ulike teknikker og fremgangsmåter for å gjennomføre kundeanalyser. Lawson & Samson (2001) trekker frem von Hippel, Thomke, & Sonnack (1999) som beskriver konseptet lead-user innovasjon, som er en metode hvor bedriftene fokuserer på sine mest krevende kunder og forsøker å rette sine innovasjonsaktiviteter mot å tilfredsstille deres behov. Lykkes bedriftene i skape produkt eller tjenester som dekker behovene til de mest krevende kundene, hevder man her at dette også vil skape verdi blant de mindre kravstore kundesegmentene. Lawson & Samson (2001) viser også til et annet eksempel på innovasjonsstimulering, der man bruker direkte observasjon av kunder for å avdekke behov som ikke en gang kunden selv visste at han eller hun hadde, og bedriftene tilfredsstillter så disse behovene gjennom innovative løsninger.

Å lære om konkurrenter

Lawson & Samson (2001) hevder at bedrifter som har opparbeidet seg overlegen kunnskap om sine konkurrenter vil kunne bruke dette til sin fordel. Dette krever at bedriften evner å gjennomføre prosesser hvor man genererer, lærer og anvender konkurrentinformasjon. Bedrifter vil på denne måten være i stand til å gjennomføre en nøyaktig benchmarking av egen virksomhet i forhold til konkurrentene, og dermed legge grunnlaget for å danne konkurransefortrinn ved å rette egne styrker mot konkurrentenes svakheter, internalisere konkurrenters styrker gjennom imitasjon og forbedring, eller anvende andres styrke til å differensiere eget produkt.

2.5.4 Kreativitet- og ideledelse

Lawson & Samson (2001) hevder at kreativitet oppstår i et kontinuum og kan være et resultat av alt fra en rekke mindre handlinger foretatt av bedriftens ansatte og som i sum, skaper en kontinuerlig forbedring. Eller det kan oppstå en radikal ide som endrer bedriftens strategi eller skaper nye forretningsområder. Det kreves en divergent tankegang om hva som hittil er urealisert, uprøvd eller utestet, og kan enten være kunnskaps- eller visjonsdrevet. Man kan også se på kreativitet som selve prosessen der hvor ideer blir generert. Idegenerering kan beskrives som prosessen der økt innsikt i et problem fører til omstrukturering av problemet og leder til ny innsikt i løsningen av det. Prosessen krever nysgjerrighet og aktiv leting etter muligheter, løsninger og oppfinnelser. Det er derfor viktig å tilrettelegge for og oppmuntre til kreativitet i alle nivåer av organisasjonen. Dette kan være i form av finansiell støtte, tilrettelagte fasiliteter og IT-verktøy. Samtidig er det viktig at bedriften besitter et langsiktig strategisk fokus, da et for høyt fokus på kortsiktig måloppnåelse kan gjøre at de ansatte verken får anledning, eller stimulans til å arbeide med mer høytstående strategiske målsetninger (Lawson & Samson, 2001).

2.5.5 Struktur og systemer

Lawson & Samson (2001) sier at for å lykkes med innovasjon kreves det en formell og ryddig organisasjonsstruktur. Hvis ikke strukturen, og prosessene som er et resultat av strukturen, bidrar positivt til omgivelsene vil heller ikke andre deler av innovasjonssystemet kunne lykkes. Kanter (1989) påpeker at bedrifter har en tendens til å bli mer mekanistiske og byråkratiske ettersom virksomhetene vokser og nye nivåer oppstår. Dette har vist seg å kunne være hemmende for den innovasjonsevnen som bedrifter besitter. Lawson & Samson (2001) hevder at bedrifter som har høy ytelsesevne, også evner å motivere og muliggjøre en innovativ atferd gjennom å skape nedbrytbare skiller i bedriften som kan forene atskilte funksjoner, produktgrupper og forretningsområder. Jo mere åpnere og organisk struktur en bedrift har, jo større er potensialet for at innovative ideer vil springe frem.

Belønningssystemer

Belønningssystemer har vist seg å være en virkningsfull atferds motivator og kan derfor være en viktig bidragsyter for innovasjonsaktiviteter. Lawson & Samson (2001) forteller at forskning har avdekket store forskjeller mellom bedrifter med høy og lav innovasjonsevne i sammenheng med belønningssystemer. Bedrifter som var karakterisert av høy innovasjonsevne hadde utviklet belønningssystemer som stimulerte til en kreativ atferd, eksempler på slike systemer er bonusordninger, og tilfeller der bedrifter tydelig viser at kreativitet har en offentlig aksept. Det kreves at ledere er oppmerksom på de effektene som belønningssystemer har vist seg å ha på de ansattes motivasjon. Lawson & Samson (2001) sier videre at forskning også viser at individuelle belønningssystemer har en tendens til å positivt, stimulere idegenerering og evnen til å komme opp med radikale innovasjoner. Mens gruppebaserte incentivordninger synes å være stimulerende for inkrementelle innovasjoner og samt også fungere som en tilrettelegger for selve implementeringsfasen i en innovasjonsprosess. Evnen bedrifter besitter til å komme opp med radikale innovasjoner er i stor grad avhengig av viljen til å ta risiko. Lawson & Samson hevder at uten eksplisitt belønning som stimulerer risikovilje, så viser bedriftsledere tendens til å velge bort risikofylte prosjekter til fordel for eksisterende produkter og videre utvikling av disse. Dermed kan bedrifter, som følge av manglende

risikovilje, miste evnen til å skape nye markeder gjennom radikal innovasjon, raskt ende opp med å stagnere i eksisterende markeder. (Lawson & Samson, 2001)

Fleksible innovasjonsmål

Bedrifter kan også legge til rette for innovasjon gjennom å sette fleksible innovasjonsmål for sine ansatte. Dette vil kunne gjøre det enklere for bedrifter å institusjonalisere innovasjonsbegrepet. Målsetninger som eksempelvis "10 prosent av fjorårets totale produksalg" og "20 prosent av salget av produkt som er introdusert de siste fire årene", kan påvirke tilbøyeligheten for innovasjon blant bedriftens ansatte. Dette forsterkes ytterligere dersom de ansattes avlønning bygger på de samme nedfelte målene. (Lawson & Samson, 2001).

2.5.6 Kultur og miljø

Kulturen og miljøet innad i organisasjoner er også av stor viktighet for resultatet av den innovasjonsaktiviteten som blir utført. Lawson & Samson (2001) trekker frem følgende elementer under denne dimensjonen:

Toleranse og mangfold

Det er som tidligere nevnt, en nødvendighet at bedrifter til en viss grad må vise risikovilje for å kunne være innovative, men det er likevel en forutsetning at bedrifter ikke påtar seg unødig risiko. Innovative bedrifter evner å redusere risikoen gjennom effektiv informasjonsstyring og tett oppfølging av måloppnåelse. Det argumenteres også for at fremgangsrike bedrifter har innarbeidet en holdning der det er akseptabelt å feile, og hvor man ikke legger lokk på uønskede hendelser men heller forsøker å lære av de feilene man har gjort (Lawson & Samson 2001).

Empowerment av ansatte

En av de beste fremgangsmåtene for å etablere en åpen og innovativ kultur, er å investere i de ansatte gjennom å gi de ansvar og handlingsrom. Ved å ansette de beste innen sitt fagfelt, får man et mangfold av dyktige personer med ulik kompetanse og visjoner for fremtiden som man kan implementere inn i bedriftens innovasjonsstrategi. Dette vil kunne være med på å skape en dynamisk organisasjon, hvor de ansatte får

muligheten til å arbeide både med målrettede prosjekter, og mer kreativ tenking der hvor de ansatte får lov til å arbeide med ideer som de brenner for. (Lawson & Samson, 2001).

Kommunikasjon

Kommunikasjon innad i organisasjonen, så vel som mellom bedriften og nettverket dens er av stor viktighet for innovasjonsresultat og læringsutbytte. Kommunikasjon muliggjør kunnskapsdeling ved å kombinere ulike erfaringer, ideer, meninger og kompetanse som er relevant og nødvendig for innovasjonsprosesser. Det er essensielt at innovative bedrifter oppfordrer til informasjons- og kunnskapsdeling på tvers av hierarkier, funksjoner, teknologier og kulturer. Det man må rette fokuset på i denne sammenheng, er at det er ikke kun den originale teknologien eller en enkeltstående oppdagelse som er av stor viktighet, men også evnen til å kombinere ulike teknologier og kompetanse og andre sentrale aspekter i en innovasjonsprosess (Lawson & Samson (2001).

2.5.7 Teknologiledelse

Lawson & Samson (2001) sier at teknologiledelse har blitt avgjørende for dagens bedrifter, og som følge av at bedrifter i dag, i stor grad opererer som en del av et større nettverk, er det nødvendig at bedrifters teknologiledelse må fokusere utover det tradisjonelle FoU begrepet. Dette er nødvendig for at bedriftene skal kunne dra nytte samtlige av organisasjonens kapabiliteter. Videre hevder Lawson & Samson (2001) at dagens innovative bedrifter evner å kombinere den valgte teknologistrategi og innovasjonsstrategi opp imot den mer overordnede forretningsstrategien. Og at det er summen eller koplingen mellom disse som er utslagsgivende for bedriftenes innovasjonsresultat og konkurransefortrinn. Lawson & Samson (2001) hevder også at effektiv utarbeiding av prognoser er essensielt for å kunne identifisere fremtidig teknologi-, produkt og markedsutvikling. Effektiv bruk av prognoser vil også gjøre det mulig for bedriften å innhente raffinert informasjon som man kan ta i bruk for å reorientere seg i markedet for å unngå trusler eller utnytte nye muligheter og forbedre beslutningsprosesser. (Lawson & Samson, 2001)

2.5.8 Kritikk av Lawson og Samsons innovasjonsmodell

Forfatterne påker selv at det ikke foreligger entydig enighet om at de syv elementene som modellen bygger på, er de mest hensiktsmessige variablene å ta utgangspunkt i for å kunne identifisere og vurdere den innovasjonskapabiliteten bedrifter måtte ha. Bakgrunnen for dette ligger i at innovasjon i seg selv ikke kan sies å være en direkte observerbar konstruksjon. Dette må da presiseres som en tydelig svakhet ved modellen. Når det kommer til de syv elementene, samt newstream- og mainstream-aktivitetene som Lawson & Samson har valgt å fokusere på i denne modellen, kan man ikke anse disse som direkte målbare uten at man besitter en høy grad av kompetanse innenfor de feltene man her skal vurdere. Dersom man da foretar vurderinger som i for stor grad bygger på subjektive oppfatninger, vil dette kunne resultere i unøyaktigheter i analysegrunnlaget. En annen svakhet ved modellen er at den kan anses som relativt statisk, dette vil kunne føre til begrensninger når man ønsker å kartlegge sammenhenger ved et så dynamisk fenomen som innovasjon. Modellen gir heller ikke noe tydelig bilde av hvordan forfatterne definerer begrepet bedriftsytelse, og hvordan man best kan måle denne faktoren. Dette medfører vanskeligheter når man skal knytte sammen de ulike delene av modellen, og danne et mest mulig korrekt og helhetlig bilde av bedrifters innovasjonsarbeid.

2.6 Den interaktive innovasjonsmodellen

Isaksen (1999) sier at den interaktive innovasjonsmodellen ble delvis utformet som en kritikk av den lineære innovasjonsmodellen. Den interaktive modellen kan fungere som et redskap for å analysere innovasjonsprosesser i mindre virksomheter og næringer som ikke satser tungt på FoU. Modellen kan også brukes som basis for å utforme virkemidler som er bedre tilpasset behovene ved innovativ virksomhet i denne typen næringsliv. Den interaktive modellen baseres på en bredere definisjon av innovasjoner enn det den lineære modellen gjør. Der hvor den lineære modellen fokuserer på teknologiske innovasjoner, går den interaktive modellen utover dette perspektivet og anser innovasjoner som 1) fornyelse og utvidelse av produkt- og tjenestespekteret, 2)

etablering av nye metoder for produksjon, leveranser, markedsføring og distribusjon, samt 3) introduksjon av endringer i ledelse, organisasjon, arbeidsforhold og kompetanse i arbeidsstokken. Innovasjoner blir i denne sammenheng ansett som både arbeidet med å frambringer nye produkter, produksjonsmåter, altså både selve innovasjonsprosessen og resultatene dette frembringer. (Isaksen, 1999)

Interaktiv læring kan skje på flere ulike måter. Eksempelvis kan interaksjon mellom kunde og produsent eller serviceleverandør være kilde læring, som igjen fører til innovasjonsaktivitet. En krevende kunde vil ha stor betydning for produktutvikling som følge av høye krav til produsentene og gjennom at de gir positive og negative tilbakemeldinger. Dette fører til en strøm av viktig informasjon som kan gi kontinuerlig forbedring av produkter og tjenester, samt også utvikling av nye produkter og tjenester hos den produserende virksomheten. Interaktiv læring kan også skje mellom andre aktører, som ved at utstyrsleverandører utvikler nytt produksjonsutstyr i samarbeid med produsenter og gjennom interaksjon mellom FoU-institusjoner og bedrifter. Læringen kan også fremkomme mellom parter innbyrdes, eksempelvis ved at flere komponentleverandører samarbeider om å utvikle større moduler for en kunde. Mye av læringen kan også utspringe internt i bedrifter eller konserner, slike tilfeller kan være der bedrifter samarbeider med FoU-institusjoner eller andre virksomheter innen et konsern. Grunnlaget for den læringen som skjer her, ligger i at de ulike aktørene besitter spesialisert kompetanse og det foreligger en gjensidig nytte i å utveksle kompetanse og ideer ved innovasjonsaktiviteter. (Isaksen, 1999)

Mens det i den lineære modellen foreligger et dominerende fokus på formell kunnskap gjennom FoU- aktiviteter, så er det den uformelle kunnskapen som ligger i høysete i den interaktive modellen. Et annet viktig perspektiv ved den interaktive modellen er at innovasjonsaktiviteter har sitt grunnlag i interaksjon mellom ulike aktører og de læringsprosessene man får ut av den informasjonen som blir utvekslet. Kontinuerlig forbedring av produkter og tjenester, samt utvikling av nye produkter, tjenester kommer som resultat av utveksling av informasjon og kompetanse gjennom sosial interaksjon mellom aktører. Innovasjonsprosessen ansees i den interaktive modellen både som en teknisk og sosial prosess (Isaksen, 1999).

2.7 Combined and Complex Innovation

CCI står for combined and complex innovation og beskriver innovasjonsprosesser i regionale clusterne, hvor ulike typer kunnskap kombineres i utførelsen av innovasjonsaktiviteter. Denne kombinasjonen finner man internt i bedrifter, mellom bedrifter og kunnskapsorganisasjoner som er lokalisert både innen og utenfor det regionale clusteret. Konseptet rundt CCI er basert på argument fra litteraturen som omhandler regionale innovasjonssystemer som hevder at komplekse innovasjonsaktiviteter ofte er resultat av samarbeid mellom mange ulike aktører i form av firmaer og forskningsinstitusjoner. Ulike typer kunnskap kombineres i innovasjonsprosessene og samarbeid og kunnskapsdeling stimuleres av blant annet geografisk nærhet (Isaksen og (Karlsen 2012)). Denne kombinasjonen av ulike typer kunnskap er en kompleks prosess som inkluderer individer i forskjellige virksomheter og organisasjoner, og krever derfor at det utvikles kognitiv nærhet gjennom sosial interaksjon. CCI bygger på typologien til den analytiske og den syntetiske kunnskapsformen. Analytisk kunnskap inkluderer vitenskapelig kunnskap og modeller i form av `know-why` Den analytiske kunnskapslæringsprosessen resulterer i kodifisert kunnskap eksempelvis i form av vitenskapelige artikler og patenter. Syntetisk kunnskap finner man i form av erfaringsmessig og kontekstavhengig kunnskap som igjen resulterer i det man kaller taus kunnskap (Isaksen og Karlsen 2012).

Kjernen i CCI er den komplekse kombinasjonen og organiseringen av ulike typer kunnskap. Denne kunnskapen er basert både på erfaring fra innovasjonsprosjekter som inkluderer prøving og feiling, samt kunnskap som er basert på FoU. Ut i fra dette kan man si at CCI-modellen kjennetegnes av systemintegrasjon, da bedriftene evner å knytte sammen forskningsbasert og erfaringsbasert kunnskap på tvers av organisasjonsgrenser (Malecki 2010 som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen 2013) Slike kombinasjoner krever høy absorberingsevne og dynamisk kapabilitet hos virksomhetene. Et viktig element ved CCI er at innovasjonsprosessene inkluderer utviklingen av teknologiske plattformer og kjernekompetansen ved bedriften. Et kjernepunkt i CCI-modellen blir da

nettopp at bedrifter systematiserer kjernekompetansen gjennom å utvikle teknologiplattformen. Dette krever en viss mengde FoU-basert kunnskap, siden denne utviklingen typisk finner sted gjennom samarbeid med eksterne forskningsinstitusjoner. Dette samarbeidet inkluderer utviklingen av teknologi og kjernekompetanse som blir benyttet ved utviklingen av spesifikke produkter og tjenester (Isaksen og Karlsen 2012).

Denne typen teknologiutvikling skiller seg fra STI ved at man i denne sammenheng har større fokus på utviklingen av spesifikke teknologier og kjernekompetanse. Mens ved bruken av STI er det større fokus på kommersialiseringen av grunnleggende forskning. CCI krever kompetanse innen FoU og erfaringsbasert kunnskap rundt spesifikke produkter og produksjonsprosesser, og om behovene til spesifikke kunder og markedsnisjer. Utviklingen av teknologiske plattformer og kjernekompetanse resulterer ofte i organisatoriske forandringer i bedriften, eksempelvis innen produksjonsprosesser og hvordan disse prosessene blir styrt. Videre er koplingen av erfaringsbasert og vitenskapelig kunnskap som skjer i CCI-modellen, svært lokalt forankret. Den vitenskapelige kunnskapen er ofte hentet utenfor regionen og i noen tilfeller utenfor nasjonen, men koplingen av de forskjellige typene kunnskap er gjerne er spesifikt lokalt fenomen (Abelsen, Isaksen og Jakobsen 2013)

Et viktig budskap fra CCI-modellen er at økt forskningsinnsats i næringslivet er viktig, men at det alene ikke er den eneste, og som oftest heller ikke den beste veien til mer konkurransedyktige bedrifter. Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) mener at koplingen av forskningsbasert og erfaringsbasert kunnskap ofte kan gi bedre resultater enn konsentrasjon om en av de to typene av kunnskap. Videre sier de at CCI-modellen er særlig relevant for Norges del. Mange bedrifter har gode forutsetninger for å knytte sammen ulike typer kompetanse på grunn av en godt utdannet arbeidsstyrke på mange nivåer i organisasjoner og flate organisasjonsstrukturer. (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013)

2.8 Forventning 1

Basert på teoriene interaktive innovasjonsprosesser og teoriene om ledelse som en viktig suksessfaktor kan det utledes en forventning:

Ved Ekornes vi vi finne at ledelsen evner å omfavne innovasjon, og gjennom aktive handlinger sørger for at innovasjon står på den strategiske agendaen. Samtidig vil vi finne at innovasjon som prosess består av kontinuerlig interaksjon, ledelse, koordinering og læring. Dette samspillet fører til en kunnskapssammensetning som driver bedriftens nyskaping og innovasjonsutvikling. Det er derfor grunn til å tro at Ekornes sin utvikling er et resultat av innovasjon som en integrert del av ledelsen og dens strategier.

2.9 Den lineære innovasjonsmodellen

Den generelt aksepterte innovasjonsmodellen siden den andre verdenskrig har blitt omtalt som den lineære innovasjonsmodellen. Denne modellen bygger på antakelsen om at innovasjon er anvendt vitenskap. I følge den lineære modellen starter innovasjon med grunnleggende forskning som deretter leder til anvendt forskning, så til produkt- og prosessutvikling og til slutt produksjon og markedsføring (Fagerberg, Mowery & Nelson 2005). Disse stegene er beskrevet som om de flyter nedover en enveis kjørt gate, uten noen form for tilbakemelding mellom de ulike prosessene. Man kan trekke et klart skille mellom grunnleggende vitenskapelig forskning og anvendt teknologisk og industriell forskning. Grunnleggende vitenskapelig forskning er rettet mot forståelsen av visse grunnleggende prinsipper, på den andre siden er anvendt teknologisk og industriell forskning rettet mot å utvikle praktisk anvendelse av kunnskap. Grunnleggende eller fundamental vitenskapelig forskning blir sett på som hovedkilden for teknologisk innovasjon. Som en konsekvens av dette er det en forutsetning for å arbeide med innovasjon, at bedrifter må tilegne ressurser til FoU aktiviteter (Kline & Rosenberg 1986) Ny kunnskap tilegnet gjennom grunnleggende forskning flyter omtrent automatisk over til anvendt forskning, teknologi og innovasjon. Man ser en tydelig arbeidsdeling blant de ulike stegene i innovasjonsprosessen hvor ulike agenter spesialiserer seg i forhold til hvilken del av innovasjonsprosessen man befinner seg. For eksempel blir grunnleggende forskning typisk utført ved universiteter og offentlige forsknings institusjoner, mens anvendt forskning og teknologiutvikling blir utført ved bedrifter. Da spesielt ved større bedrifter som har ressurser til FoU aktiviteter. Universiteter kan bidra til anvendt forskning hovedsakelig gjennom utførelsen av forskning og utdanning, som representerer

deres misjon. Hverken direkte interaksjon med industrien, eller oppfordringer til bedrifter om å utvikle resultater i forhold til universitetsforskning gjennom lisensiering eller patenter, er områder som berører universiteter i denne sammenheng. Universiteter og forskningsinstitusjoner representerer heller privilegerte lokasjoner for forskning nettopp fordi de bidrar med et forskningsmiljø som er fri for fordommer, politisk- og kommersielt press. Hovedoppskriften i den lineære innovasjonsmodellen er at grunnleggende forskning og de som utfører denne, typisk universiteter, skal være offentlig finansierte, fordi bedrifter som er drevet av profitt gjerne ikke vil investere ressurser til slike aktiviteter. Dette innebærer at godet som springer ut av grunnleggende forskning, da dette er i form av ny kunnskap, skal komme alle til gode (Kline & Rosenberg 1986).

Asheim (1994) påpeker noe av det som er kritikkverdig ved den lineære innovasjonsmodellen, han sier blant annet at den baserer seg på fordristisk masseproduksjon. Dette innebærer at modellen er beregnet på større bedrifter og FoU på nasjonalt nivå. Modellen er derfor i mindre grad egnet til å stimulere potensialet for nyskaping ved små og mellomstore bedrifter, som gjerne mangler både kompetanse og finansiell styrke til å nyttiggjøre seg av FoU aktiviteter. Det foreligger også for stort fokus på grunnleggende vitenskapelig forskning som kilde til ny teknologi, sett i lys av dette, så man på lav innovasjonskapabilitet som et resultat av mangel på FoU. En annen dimensjon ved den lineære innovasjonsmodellen som er kritikkverdig er at den ser på innovasjon som en produksjonsmessig handling i stedet for en kontinuerlig sosial prosess bestående av ledelse, koordinering, læring, osv. (Asheim. 1994)

2.10 Science Technology Innovation

I den vitenskapsbaserte STI-måten utvikles innovasjoner først og fremst fra forskningsaktivitet. STI-bedrifter har egne forsknings- og utviklingsavdelinger, eller STI-bedrifter kan være små, forskningsintensive spinoff-bedrifter fra for eksempel universiteter der hele bedriften er innrettet mot forskning og utvikling. Bedriftene er i produkt- og teknologiområder der forskningsaktivitet er påkrevd for å kunne konkurrere. Innovasjonsaktiviteten i STI-bedrifter baseres på vitenskapelig kunnskap, selv om denne

typen bedrifter også kan ha betydelige innslag av erfaringsbasert kunnskap i noen faser av innovasjonsprosessene (Isaksen og Karlsen 2012).

Innovasjonsaktiviteten beskrives gjerne som en stafett. Den starter som ideer i bedrifter FoU-avdelinger og går gjennom et løp med forskning, dokumentasjon, utvikling av prototyper, testing, industrialisering og markedsintroduksjon. Bedrifter i marin bioteknologi i Tromsø er et eksempel på STI-modellen (Karlsen mfl. 2011 som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen 2013)

Smith (2005) som gjengitt i Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) sier at STI-modellen er den tradisjonelle måten å tenke innovasjonsaktivitet på. Det er her snakk om forskningsresultater som 'skyves mot markedet'. Innovasjonspartnerne for STI-bedrifter er ofte spesialiserte forskningsmiljøer samt andre forskningsintensive bedrifter. Bedriftene er opptatt av å finne frem til de mest relevante partnerne, som ofte er å finne ved andre lokalisasjoner enn der bedriftene selv er lokaliserte. Dermed spiller ofte regionale partnere liten rolle for innovasjonsaktiviteten i bedriftene.

STI-modellen kan på mange måter sies å være elitistisk, der innovasjonsaktivitet reserveres for forskningsaktive bedrifter. STI-modellen kan være nyttig når man skal analysere innovasjonsprosesser som er drevet av technology push eller leverandørforhold, og som kan resultere i radikale innovasjoner. Selv om STI er karakterisert av FoU og vitenskapelige metoder er ikke metoden begrenset til bruken av kun analytiske kunnskapsbaser, men kan også omfatte både syntetiske og symbolske kunnskapsbaser. Den syntetiske kunnskapsbasen inkluderer anvendt vitenskap som bygger på grunnleggende forskning ved universiteter. STI er definert som en FoU- prosess og karakterisert av technology push som kan resultere i utviklingen av radikale innovasjoner. (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013)

2.11 Forventning 2

Basert på teoriene om lineære- og forskningsintensive innovasjonsprosesser kan det utledes en forventning:

Ved Ekornes vil vi finne at innovasjon er en produksjonsmessig handling i stedet for en kontinuerlig interaktiv prosess bestående av ledelse, koordinering, kunnskapskopling og læring. Samtidig vil vi finne at innovasjon som prosess er karakterisert av adskilte faser uten noen form for kommunikasjon mellom utvikling, produksjon og markedsintroduksjon. Det er derfor grunn til å tro at Ekornes sin utvikling ikke har sammenheng med innovasjon som en integrert del av ledelsens og dens strategier.

2.12 Problemstilling

Med utgangspunkt i teorien som er utledet innledningsvis, vil denne studien ta sikte på å undersøke hvilke faktorer som skaper grunnlaget for innovasjon i Ekornes, samt hvilke strategier og prosesser som ligger til grunn for den utviklingen Ekornes har hatt. Det vil fokuseres på både hvilken rolle ledelsen har i innovasjonsprosessene, hvilken rolle organisasjonskulturen spiller, samt hva som driver innovasjon i Ekornes. Studien tar også sikte på belyse hvorvidt Ekornes' tilnærming til innovasjon er preget av å være en produksjonsmessig handling, eller om det dreier seg om innovasjon som resultat av kontinuerlig interaksjon, ledelse, læring og koordinering. Ved å fordype seg i dette, tar studien sikte på å bidra med et mer helhetlig bilde av hvilke faktorer og forutsetninger som påvirker Ekornes' innovasjonsevne. Problemstillingen formuleres med utgangspunkt i studiens bakgrunn og de to forventningene som tidligere ble presentert.

På hvilken måte skyldes den posisjonen Ekornes har at innovasjon har vært en integrert del av ledelsen og ledelsens strategi?

Problemstillingen operasjonaliseres gjennom følgende problemstillinger:

1. Hvilke oppfatninger har ledelsen om forholdet mellom innovasjonsledelse/organisering og bedriftens posisjon i bransjen?

Delspørsmål 1 vil gi grunnlag for å vurdere hvorvidt ledelsen er involvert i de innovasjonsaktivitetene Ekornes utfører og gi en god indikasjon på hva som er ledelsens rolle i disse prosessene. Samt vil ledelsens egne tanker, belyse i hvilken grad innovasjon,

og hvordan innovasjonsprosesser styres og organiseres, har vært en forutsetning for den utviklingen Ekornes har vært igjennom.

2. Hva betegnes som de sterkeste drivkreftene bak innovasjonsprosessene ved Ekornes?

Delspørsmål 2 vil gi grunnlag for å vurdere hvilke mekanismer som driver innovasjon og utvikling ved Ekornes.

3. På hvilken måte har Ekornes evnet å tilrettelegge for- og utnytte innovasjon?

Delspørsmål 3 vil gi et godt utgangspunkt for å vurdere hvordan ledelsen har evnet å omfavne innovasjon som toppledergruppe, og sørget for at innovasjon er en integrert del av bedriftens kjerneprosesser og er strategisk forankret. Samt i hvilken grad man har evnet å bygge opp kapabilitet og trygghet rundt innovasjon.

3.0 Metode

Dette kapitlet beskriver studiens metodetilnærming, samt vil de metodiske valgene som ble tatt vil også bli grunnlagt. Studiens problemstillinger er presentert tidligere i oppgaven og danner utgangspunktet for oppgaven og dens metode. Formålet med dette kapitlet er å gi en helhetlig beskrivelse av hele forskningsprosessen hvor både valg av metode, informantens status, validitet, reliabilitet, utfordringer undervegs, samt gjennomføring av oppgaven presenteres. Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg gi en kort beskrivelse av hvordan forskningsetikken er ivaretatt.

3.1 Forskningsdesign

I denne studien blir det benyttet en kvalitativ metode, hvor undersøkelsen blir utformet som en casestudie og intervjuer vil benyttes som innsamlingsverktøy.

Forskningsdesignets formål er å unngå situasjoner der hvor informasjonen som blir innsamlet ikke samsvarer med studiens problemstillinger. I det følgende vil valg av metode og forskningsdesign for studien begrunnes.

3.1.1 Begrunnelse for valg av metode

Innen samfunnsvitenskapelig metode er det vanlig å skille mellom kvantitative og kvalitative metoder (Leedy & Ormrod 2014). I en kvantitativ studie er fokuset rettet mot å kvantifisere fenomener og kartlegge fenomenenes utbredelse. I en kvalitativ studie er man derimot opptatt av å studere fenomener som oppstår i naturlige omgivelser og gå i dybden for å oppnå en bedre forståelse av kompleksiteten ved disse fenomenene, gjennom å opparbeide fylldige beskrivelser av egenskaper og karaktertrekk (Leedy & Ormrod 2014). Kvalitative studier kan ofte starte med generelle problemstillinger og etter hvert som forskeren opparbeider seg en bedre forståelse av fenomenet som blir undersøkt, vil man være i stand til å formulere mer spesifikke problemstillinger og forskningsspørsmål. Siden kvalitative studier ofte starter med slike åpne eller generelle forskningsspørsmål vil det i enkelte tilfeller i starten av en studie være vanskelig å avgjøre hvilken metode som er mest egnet til den spesifikke studien. Repstad (2007) sier at kvalitative intervju blir i stor grad benyttet som innsamlingsmetode, og er godt egnet

dersom formålet ved studien er å kartlegge egenskaper og karaktertrekk. Når man benytter seg av kvalitativ metode har man også en stor grad av fleksibilitet, dette kunne vil være en fordel når man utfører studier på områder som er lite undersøkt slik som i denne studien av Ekornes. Gjennom bruken av intervju som innsamlingsmetode får man også muligheten til å gjøre justeringer undervegs dersom det skulle være behov for dette, og man vil også være i stand til å gå i dybden av det fenomenet man studerer (Repstad 2007).

Med bakgrunn i formålet ved studien foreligger det et behov for fyldige beskrivelser av innovasjonsprosessene ved Ekornes, dette er også en årsak til at en kvalitativ tilnærming vil være best egnet for denne studien. I og med at det er innovasjon som forutsetning for den posisjonen Ekornes har i dag og ledelsens rolle i forhold til innovasjonsaktivitetene ved Ekornes som studeres, vil det også være hensiktsmessig å kartlegge ledelsens involvering og funksjon i innovasjonsprosessene. Dette løses mest effektivt gjennom en studie av de personene som sitter på denne typen informasjon. En slik kvalitativ undersøkelse vil gjennomføres ved å plukke ut et antall nøkkelpersoner, får så å studere deres diskurs i dybden. For å treffe de riktige informantene er det en nødvendighet at man foretar et strategisk utvalg (Leedy & Ormrod, 2014). Sett i lys av studiens begrensninger vil det velges ut tre sentrale lederskikkelser fra Ekornes, samt en ekstern informant som besitter et høyt kunnskapsnivå angående Ekornes. Utvalget baseres på tilgjengelighet ved Ekornes og muligheter for eksterne informanter, relevans og strategisk posisjon. Det siste punktet er basert på den tilgangen til eventuelt både interne og eksterne informanter. En ekstern informant vil være uavhengig og uten noen form for forpliktelse overfor Ekornes og sett i lys av dette kunne være mer kritisk i sin tankegang og således fungere som et viktig korrektiv i forhold til de interne informantene ved Ekornes. Det er ønskelig å intervjuer begge grupper for å avdekke eventuelle variasjoner.

3.1.2 CaseStudie

En casestudie kan defineres som:

In a case study a particular individual, program or event is studied in depth for a defined period of time (Leedy & Ormrod, 2014 s. 143).

Formålet med en casestudie er å oppnå en dypere forståelse av følelser, relasjoner, aktører og atferd som oppstår i ulike situasjoner. Casestudier kan benyttes i forskjellige sammenhenger men ofte fokuserer forskeren på en enkelt case, eksempelvis opphavet til politiske prosesser i en valg kampanje. I andre tilfeller kan det være at forskeren studerer flere caser samtidig for å gjøre sammenligninger mellom de, bygge nye teorier eller for komme opp med nye måter å generalisere på (Leedy & Ormrod 2014).

En casestudie er spesielt egnet til å lære mer om situasjoner som er lite kjent eller som man har liten forståelse av. Casestudier kan også være egnet for å undersøke hvordan en situasjon eller individ endrer seg over tid. Den største svakheten ved casestudier og da spesielt når man bare omhandler et enkelt case, er at man ikke vil kunne være helt sikker på at funnene kan generaliseres til å være gjeldende i andre situasjoner.

Denne studien fokuserer på kun en casebedrift, Ekornes. Grunnen til at jeg har valgt Ekornes som case er at bedriften er en solid og spennende aktør i den norske møbelindustrien. Ekornes er en bedrift som historisk sett har levert utrolig gode resultater og er anerkjent både i Norge og i store deler av verden. I denne studien er det prosessuelle data som skal belyses, og det er ikke noe kvantifiserbare data som skal kartlegges, jeg ser det derfor mest hensiktsmessig å fokusere på et case og en bedrift. Dette vil også avgrense studien på en rasjonell måte i forhold til tid og ressurser.

Creswell (2007) og Stake (1995) som gjengitt i Leedy & Ormrod (2014) sier at dataanalysen i en casestudie bør gå gjennom følgende steg. Det første man bør gjøre er å gi en inngående beskrivelse av casen. Det første steget i analyseprosessen går ut på å arrangere spesifikke fakta angående casen i en logisk rekkefølge. Deretter bør det innsamlede datamaterialet kategoriseres i meningsfulle grupper for å gi en bedre oversikt over funnene i innsamlingsfasen. Man kan også ta i bruk spesielle dokumenter eller annen empiri som er av spesiell betydning for casen. Den innsamlede dataen må så studeres for å avdekke underliggende tema eller mønstre som kan være med på å karakterisere casen mer i dybden. Det siste steget i analyseprosessen går ut på å danne seg en konklusjon hvor man forsøker å generalisere funnene i den aktuelle casen.

Formålet med en slik casestudie er å komme opp med kunnskap som har som mål å være representativ for relaterte situasjoner.

3.1.3 Intervju

Det ble tidligere nevnt flere årsaker for at det vil være mest hensiktsmessig å bruke intervju som innsamlingsmetode for denne studien. Leedy & Ormrod (2014) sier at gjennom bruken av semi-strukturerte intervju får man muligheten til fleksibilitet og tilpasning undervegs. Muligheten til å tilpasse intervjuene ved behov, både under gjennomføringen av intervjuene og til en viss grad til hvert enkelt intervju vil kunne bidra til at informanten opplever spørsmålene som meningsfulle og man får fanget opp den informasjonen man behøver. For denne studien vil det kunne være hensiktsmessig å formulere enkelte av spørsmålene på forskjellige måter ut i fra hvilken fagbakgrunn og arbeidsområde den enkelte informant har.

Leedy & Ormrod (2014) sier også at man på forhånd av intervjuene bør utforme en intervjuguide. En slik intervjuguide skal fungere som en huskeliste og være til hjelp slik at alle sentrale tema blir dekket gjennom spørsmålene man stiller. Det sies også her at intervjuguiden bør justeres i forkant av hvert intervju, dette for at spørsmålene man stiller skal treffe informanten i størst mulig grad. For å utføre slike intervjuer på en effektiv måte kreves det mye av intervjueren. Man må være godt forberedt i forhold til studiens tema, studiens problemstilling, man må kunne evne å bruke korrekte faguttrykk i tillegg til at man besitter god kjennskap til den aktuelle virksomheten eller organisasjonen man studerer. Desto mer kunnskap intervjueren har og jo bedre forberedt man er, desto mer tilpasningsdyktig vil man være i intervjusituasjonen. Og sjansen styrkes for at man fanger opp den informasjonen man behøver.

Når man har kommet så langt i prosessen at intervjuene er gjennomført og man skal starte arbeidet med å analysere dataen som har blitt samlet inn, vil analyseprosessen gjennomføres etter Creswell (2007) og Stake (1995) sine prinsipper, som gjengitt i Leedy & Ormrod (2014).

3.2 *Utfordringer ved undersøkelsen*

Den største utfordringen ved denne studien er tilsynelatende å få adgang til det feltet som skal studeres. Ekornes er en betydelig aktør i den Norske møbelindustrien og fører et høyt fokus på produktutvikling, dette vil kunne medføre et behov fra bedriftens side om å beskytte informasjon. I tillegg er det ønskelig å intervju personer med tilknytning til ledergruppen. Dette er ønskelig med tanke på at det er ledelsens meninger og forståelse rundt innovasjon som er fokuset ved denne studien. Det er da høyst tenkelig at lederprofiler i en bedrift som Ekornes er de individene som har minst tid til rådighet til å bidra i en slik studie.

En annen utfordring er knyttet til selve intervjuprosessen da det kan vise seg å være vanskelig å fange opp den informasjonen man tar sikte på å samle. Dette med tanke på både riktig formulering fra intervjuerens side og hvorvidt informantene evner å gi ærlige og reflekterte svar. Leedy & Ormrod (2014) advarer mot at informantene, spesielt når det gjelder historiske hendelser har en begrenset evne til å komme med korrekte opplysninger sett i lys av at de baserer svarene sine på menneskelig hukommelse. Videre sier de også at når det kommer til gjeldende situasjoner eller hendelser må man forholde til at informantene besitter begrenset innsikt og at de også i enkelte tilfeller velger å ikke være fullstendig ærlige i svarene de kommer med. Dette er noe som vil være vanskelig å bedømme, men det vil være en fordel å være oppmerksom på dette og er kritisk i vurderingen av den innsamlede dataen når man trer i gang med analysearbeidet. Under gjennomføringen av analyseprosessen vil det også være viktig å fokusere på begrunnelsene for de svarene som blir gitt, dette er sentralt for å kunne vurdere gyldighet og ærlighet knyttet til det som blir ytret. Når man tar studiens tema i betraktning er det ikke utenkelig at «innøvde» svar vil kunne dukke opp, dette igjen med tanke på at informantene vil kunne være forsiktig med tanke på hvilken informasjon de er villig til å gi fra seg.

Betydningen av innovasjonsaktivitetene ved Ekornes studeres i denne studien hovedsakelig fra ledelsens ståsted. Dette vil kunne resultere i begrensninger når det kommer til studiens reliabilitet. Et viktig holdepunkt vil da være å komme opp med en

god balansegang mellom informantenes egne oppfatninger og deskriptive trekk når man skal drøfte og presentere studiens funn. Det er også viktig å bemerke seg at de ulike informantene kan ha forskjellige synspunkter når det kommer til hvordan de ulike innovasjonsprosessene utføres og betydningen disse har for bedriften. Det samme gjelder når man skal avdekke hvilken rolle ledelsen har i innovasjonsprosessene, sett i lys av at dette også vil studeres ut i fra ledelsens ståsted. Det er viktig at man er oppmerksom på dette under drøftingen og konklusjonen.

Noen av svarene man vil få under intervjuene kan sies å være innlysende, men vil være nødvendige for å håndtere antagelser man finner innenfor teorien. Det å få til en naturlig flyt under intervjuene og unngå ledende spørsmål vil kunne melde seg som en utfordring undervegs. Sett i lys av at man skal gjennomføre flere intervjuer vil også forskerens objektivitet settes på prøve etter hvert som flere av intervjuene har blitt gjennomført.

3.3 Utvalg og informantenes status

3.3.1 Utvalgsprosess

Når det kommer til valg av informanter kan dette gjøres på ulike måter, men Repstad (2007) beskriver det han kaller for «snøballprinsippet». Det som skjer i en slik situasjon er at eksisterende informanter introduserer forskeren for og/eller anbefaler andre informanter.

Som nevnt tidligere utgjør Ekornes et felt det vil være naturlig å ta utgangspunkt i at det vil kunne være en utfordring å få adgang til informanter. Når man da søker å studere et slikt forskningsfelt hvor informantene utgjør et miljø som er lite tilgjengelig, virker «snøballprinsippet» å være det eneste alternativet når det kommer til utvalgsmetoden. Etter en del telefonsamtaler med ulike personer i administrasjonen ved Ekornes ble jeg til slutt henvist til administrerende direktør som samtykket i at bedriften var villig til å stille opp med informanter. Gjennom administrerende direktør fikk jeg tilgang til en person som både fungerte som informant og koordinator for de to andre intervjuene som ble

gjennomført ved bedriften. Den fjerde og siste informanten som hadde ekstern tilknytning til Ekornes ble kontaktet direkte via epost, hvor han sa seg villig til å stille til intervju.

3.3.2 Informantenes status

De tre informantene i utvalget som er ansatte ved Ekornes er personer som sitter i sentrale lederposisjoner. Hvor hver av de tre informantene representerer en av de tre bærebjelkene i bedriften som består av produktutvikling, produksjon og marked. Alle tre er personer med mye relevant kunnskap om Ekornes og dens omgivelser opparbeidet gjennom flere års erfaring i bedriften. En av informantene har vært ansatt i Ekornes siden 1983, hvor han arbeidet med utvikling av produksjonsutstyr og produktutvikling av stålkomponenter frem til 1992. Han satt i stillingen som produktutviklingssjef fra 1992-2002 og gikk inn i ledergruppen fra 2002 og utgjør i denne sammenheng et viktig bidrag. Den andre informanten begynte i produksjonen ved Ekornes i 1984. Han har hatt flere ulike stillinger innen produksjonsledelse i fabrikk og vært medlem av konsernledelsen siden 2002. Den tredje informanten ved Ekornes sitter i stillingen som markedsdirektør for Skandinavia og har vært ansatt siden 1994. Den fjerde informanten er ikke ansatt ved Ekornes men sitter i stillingen som prosjektdirektør ved SINTEF Raufoss Manufacturing AS og denne personen har hatt et tett samarbeid med Ekornes siden begynnelsen av 1990-talet. Denne sammensetningen av informanter bidrar til variasjon i utvalget, noe som Repstad (2007) påpeker som positivt.

3.4 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om hvor presis og pålitelig det datamaterialet som har blitt samlet inn er, samt i hvilken grad analysens gjennomførelse har vært preget av mangler og feil (Repstad 2007). Behovet for å kunne være fleksibel i denne studien har vært begrunnet tidligere i dette kapitlet. Ut over dette vil det være hensiktsmessig å utnytte informantenes til dels varierte faglige bakgrunn for på den måten enklere kunne belyse problemstillingene fra ulike sider. Dette vil være med på å tilføre bredde til studien. Imidlertid vil det være viktig å hele tiden ha problemstillingene i bakhodet gjennom

intervjuprosessen for på den måten sikre sannsynligheten for at dataene vil være sammenlignbare.

Når man ser på variasjoner i informantenes faglige bakgrunn, må man ta høyde for at det vil forekomme visse variasjoner i informantenes svar i forhold til om informantene tilhører produktutvikling, produksjon eller marked. Når det kommer til informanten fra SINTEF er det grunn til å forvente at vedkommende muligens vil kunne være mer kritisk i sine synspunkter og således kan fungere som et viktig korrektiv i forhold til informantene ved Ekornes. Variasjonen det her snakkes om vil snarere være utfyllende og det ligger ikke noe til grunn for at funnenes reliabilitet vil svekkes på bakgrunn av dette.

Studiens reliabilitet må også sees i lys av hvordan empirien blir analysert og fremstilt. Tidligere i kapitlet ble det presentert en stegvis prosess for dataanalyse i casestudier. Første steg i denne prosessen vil da være å gruppere empirien etter spesifikke funn for deretter vurdere de fire informantenes svar opp mot hverandre. Deretter følger arbeidet med å sammenligne svare fra de forskjellige informantene for så å presentere funnene på en representativ måte. Eventuelle variasjoner i svarene vil da kunne skilles ut og drøftes. Studiens mindre reliable funn vil da kunne presenteres og tas med som en del av drøftelsen. Leseren vil på denne måten få et bedre utgangspunkt når reliabiliteten av studiens endelige resultater skal vurderes.

3.5 Validitet

Validitet handler om man måler det studien hadde som hensikt å måle, i hvilken grad samsvarer forskningsspørsmålene med informasjonen som benyttes for å trekke konklusjoner (Repstad 2007) Det er ikke nødvendigvis slik at selv om studiens datamateriale har en høy grad av reliabilitet så har også datamaterialet en høy grad av validitet. Dette betyr at datamaterialet kan være pålitelig men at det ikke er gyldig for den problemstillingen man har valgt. Sett i lys av dette er det viktig at man har fokus på problemstillingen når man utarbeider intervjuguide, under gjennomføringen av intervjuene og i analyseprosessen av det innsamlede datamaterialet. Det ble lagt ned mye tid i arbeidet med å utarbeide en intervjuguide som var bygget opp av relevante spørsmål sett i lys av studiens problemstilling. Dersom informantene evner å gi

betydningsfulle svar på disse spørsmålene vil dette medføre et godt utgangspunkt for å gjennomføre en valid studie (Repstad 2007)

3.6 Refleksivitet

I følge Repstad (2007) er det større sannsynlighet for å miste objektiviteten og den akademiske distansen dersom man har eller utvikler personlig interesse for det feltet man studerer. Jeg har til en viss grad kjennskap til feltet fra tidligere studier men har ingen tilknytning til noen av informantene. Jeg har også kjennskap til lokalmiljøet og må ta høyde for at dette kan påvirke mine oppfatninger rundt studien og mine handlinger under gjennomføringen av intervjuene.

Imidlertid påpeker Repstad (2007) at en viss kjennskap til miljøet vil være positivt i forhold til gjennomføringen av semistrukturerte intervjuer og dersom intervjusituasjonen krever en fleksibel tilnærming. Mitt lokale opphav vil kunne bidra positivt til å etablere en god og tillitsfull relasjon til informantene. Repstad (2007) påpeker i tillegg at en viss kjennskap til feltet og det lokale miljøet også vil være en fordel under analysearbeidet fordi forskeren vil da ha et bedre utgangspunkt for å unngå å gjøre uriktige vurderinger av datamaterialet. Samtidig blir det enda viktigere å føre et objektivt fokus i forhold til egne oppfatninger om miljøet under gjennomføringen av analyseprosessen.

3.7 Gjennomføring

Første kontakt med casebedriften ble utført med telefon hvor jeg da ble henvist til administrerende direktør. Jeg kontaktet så administrerende direktør via epost hvor jeg ga en beskrivelse av studien og forklarte studiens behov i forhold til informanter. Etter at kontakten med bedriften var etablert videresendte administrerende direktør min henvendelse til den første informanten som i tillegg fungerte som koordinator for de øvrige intervjuene ved bedriften. Det ble også utarbeidet et introduksjonsbrev som informantene fikk tilsendt i forkant av intervjuene hvor de ble opplyst om studiens formål og rettigheter angående informantenes anonymitet og konfidensialitet.

Introduksjonsbrevet hadde også som mål å «ufarliggjøre» intervjuet og min intensjon med studien, samt gi informantene mulighet til å forberede seg nok til at intervjusituasjonen ble en komfortabel opplevelse. Det ble imidlertid ikke gitt for mye

informasjon angående studien og dens formål, dette ble gjort for å sikre spontane og ærlige svar under intervjuene. Det ble brukt litt for å avtale de tre intervjuene ved Ekornes grunnet stor arbeidsmengde og reisevirksomhet blant informantene, men når intervjuene først var avtalt ble disse gjennomført gjennom to dager hvor det ble gjennomført to intervjuer første dag og et intervju på dag nummer to. Det fjerde intervjuet med prosjektdirektøren i SINTEF ble raskt avtalt og gjennomført.

Studiens intervjuguide ble utarbeidet i samarbeid med veileder. Repstad (2007) peker på viktigheten av å vinne tillit i startfasen av intervjuet. Det ble under utarbeidelsen av intervjuguiden lagt vekt på nettopp hvordan intervjuet skulle starte for å dempe en eventuell bekymring fra informantenes side angående utlevering av sensitiv informasjon. Intervjuene startet med å fortelle litt rundt hvilken informasjon jeg var ute etter i forhold til studiens formål og problemstilling. Det ble også poengtert at informantene ville behandles anonymt og at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet. Selve intervjuene startet med at informantene skulle beskrive innovasjonsprosessene i bedriften. Meningen bak dette var at det skulle fungere som en myk start for informantene samtidig som svarene jeg fikk her ville gi meg mange baller å spille på videre i intervjuet.

Under forberedelsene av intervjuene var det en målsetting at dette skulle være en samtale som fløt mest mulig fritt og derfor ha et begrenset antall spørsmål. Spørsmålene ble imidlertid i enkelte av intervjuene veldig gode å ha, spesielt for å få i gang flyten i samtalen og i tilfeller hvor informanten ikke forstod nøyaktig hva jeg var ute etter. Repstad (2007) hevder at intervjuguiden ofte kan og bør justeres til det enkelte intervju. Intervjuguiden for denne studien ble ikke justert i større grad. I enkelte tilfeller ble noen av spørsmålene stilt i en annen rekkefølge enn hva som er beskrevet i intervjuguiden. Gjennom hele intervjuprosessen ble det lagt stor vekt på at studiens formål og problemstilling skulle være i fokus. Under gjennomføringen av intervjuene ble det benyttet båndopptaker, dette var et godt hjelpemiddel for å fange opp alle sider ved informantenes oppfatninger. Intervjuene hadde for øvrig en gjennomsnittlig varighet på 49 minutter. Fordi jeg slapp å notere underveis hadde jeg god tid til å formulere nye spørsmål med bakgrunn i problemstillingen når behovet for improvisasjon meldte seg. Det føles også relevant å poengtere at det er all grunn til å tro at informantene har svart på spørsmålene etter beste evne. Jeg fikk en god dialog med samtlige informanter og de

ga alle uttrykk for interesse og engasjement for å være til mest mulig hjelp. Avslutningsvis vil jeg også poengtere at informantenes posisjoner synes å understreke deres forutsetning for å bidra med relevant informasjon.

3.8 Etisk refleksjon

Når det kommer til forskningsetikk har jeg gjennom hele denne prosessen forsøkt å følge de gitte retningslinjer for å føre en god forskningsetikk i forhold til konfidensialitet og samtykke fra informantenes side. De ble informert om deres fulle navn ville bli utelatt fra studien, men at deres posisjon var av viktighet som følge av at dette er relevant for studien og de konklusjonene som dras. Dette ble poengtert i forkant av intervjuene i form av informasjonsbrevet, samt at dette ble repetert i starten av hvert intervju. Imidlertid er situasjonen slik at den informasjonen som informantene bidro med, ikke var av den karakter hvor anonymitet og konfidensialitet hadde noen avgjørende betydning. Informantene har i gjennomføringen av studien blitt referert til ved bruk av stillingstittel fordi det var deres posisjoner som var av betydning. De opptakene som ble gjort med bruk av diktafon har kun blitt benyttet av forfatteren selv og ble følgende slettet når det ikke lenger var behov for opptakene.

4.0 Empiri og analyse

Dette kapittelet vil med utgangspunkt i studiens empiriske funn og teoretiske utgangspunkt, utlede og beskrive hvordan sentrale innovasjonstilnærminger ved Ekornes organiseres og gjennomføres, samt belyse forholdet mellom innovasjon og den utviklingen bedriften har hatt.

Før jeg tar for meg drøftingen ser jeg det hensiktsmessig å gjengi hovedproblemstillingen og delspørsmålene for studien:

På hvilken måte skyldes den posisjonen Ekornes har at innovasjon har vært en integrert del av ledelsen og ledelsens strategi?

- 1) Hvilke oppfatninger har ledelsen om forholdet mellom innovasjonsledelse/organisering og bedriftens posisjon i bransjen?*
- 2) Hva betegnes som de sterkeste drivkreftene bak innovasjonsprosessene ved Ekornes?*
- 3) På hvilken måte har Ekornes evnet å tilrettelegge for- og utnytte innovasjon?*

Studiens teoretiske tilnærminger vil bli drøftet opp mot studiens empiri for å tydeliggjøre hvilke av disse teoriene som vil forklare innovasjonsprosessene best. Beskrivelsene av innovasjonsprosessene baseres på reliable empiriske funn og vil dokumenteres undervegs med sitater.

4.1 Ekornes` tilnærming til innovasjon

Basert på studiens empiriske funn skal strukturen til den mest fremtredende innovasjonstilnærmingen ved Ekornes presenteres. Og etter å ha studert Ekornes nærmere, forstod jeg tidlig i løpet at denne bedriften har en meget sterk industriell kultur med fokus på å drifte fabrikker og produsere varer. I denne sammenheng utpekte utvikling av nye produkter og funksjoner seg som svært sentralt for bedriftens konkurransevne og samtlige informanter pekte på produktutvikling som den mest sentrale innovasjonstilnærmingen ved bedriften. Over tid har de viktigste verdiene ved

Ekornes vært produktene og det vil nok fortsette å være slik. Noen vil nok påstå at merkevaren er den viktigste verdien Ekornes har, men i bunn og grunn består merkevaren av produktet. En av informantene belyser dette:

Man kan ikke si at merkevaren har en verdi dersom man tar bort produktet. Produktet har skapt merkevaren og merkevaren er derfor et resultat av produktet.

Virksomheten til Ekornes består av følgende tre bærebjelker: produkt, markedskonsept og industrialisering. Hver for seg er disse bærebjelkene for svake men i summ bærer disse bedriften. Den ene informanten forklarer innovasjonens betydning for bedriften ved å vise til de tre viktigste verdiene til selskapet:

Ærlighet og redelighet mot alle vi forholder oss til. Åpenhet og troverdighet både internt og mot omgivelsene våre. Og innovasjon for å stadig ligge i forkant av konkurrentene våre. Videre forklarer han at ærlighet og åpenhet handler om folkeskikk og at den ene verdien som faktisk relaterer til det selskapet jobber med, så er det innovasjon som ligger til grunn som den sterkeste drivkraften blant de verdiene selskapet har. Han poengterer at innovasjon ligger til grunn som driveren for produktutvikling, markedsutvikling og den industrielle utviklingen.

For å få en bedre forståelse av produktutviklingsprosessen ved Ekornes, er det hensiktsmessig å vise til bedriftens produktutviklingsstrategi:

Ekornes skal løpende utvikle nye produkter og produktkonsepter som styrker merkevarens posisjon i markedet. Dette arbeidet skjer etter følgende hovedprinsipper:

- *Det utvikles hele konsept og produktfamilier, ikke bare enkeltprodukt.*
- *Det utvikles reelle differensierende produktfordeler, som skal vurderes beskyttet gjennom patent og lignende.*
- *Produktene utvikles for å kunne selges i alle relevante markeder og ikke til enkeltmarkeder.*
- *Produktene skal kunne produseres rasjonelt, med høy produktivitet og konsistent kvalitet. Dette medfører blant annet betydelig standardisering av komponenter.*

Dette betyr blant annet at Ekornes ikke går inn og analyserer eksempelvis den Amerikanske trenden og lager en Amerikansk Stressless. De lager en norsk Stressless som markedsføres og selges som et differensiert produkt i USA. Dette er noe Ekornes har holdt fast på siden de introduserte Stressless i 1971. Betydelig standardisering av komponenter har vært en del av kjernen i Ekornes sin produktutviklingsstrategi de siste 20 årene. Dette handler om å bygge nye modeller basert på standardiserte plattformer som igjen gir store volum og dermed kan industrialiseres og automatiseres.

Ekornes har landets største produktutviklingsavdeling for møbel og består av 28 ansatte som jobber fulltid med produktutvikling og er ledet av direktør for produktutvikling og som sitter i toppledergruppen. Avdelingen består også av en designsjef og en konstruksjonssjef. I avdelingen har Ekornes også fire fulltidsansatte designere som jobber kun for Ekornes. Dette betyr at selskapet instruerer sine designere til å følge visse standardiserte retningslinjer og til å skape innovasjoner basert på standardiserte plattformer og de industrielle forutsetningene til bedriften. En av informantene belyser dette forholdet:

Dersom vi går ut og hyrer et designbyrå som ikke kjenner Ekornes, ikke kjenner industrialiseringen vår, ikke kjenner mulighetene og begrensningene våre. Så vil de designe ut ifra en design- og markedsoppfatning som ikke vil passe inn i vår produktutviklingsvisjon. Derfor har vi egne designere som da skaper nye design basert på standardiserte plattformer. Og dette har vi gjort med stor suksess og ekstrem lønnsomhet i lang tid. La oss eksempelvis se på Stressless Vegas som kom på markedet i 1997 og har vært bestselgende siden den ble lansert. Noen synes den er hARRY, noen sier den ligner på en dunjakke som er tredd nedover noen planker. Dette designet har fått veldig mange negative karakteristikk men likevel selger den for over 300 millioner i året og har vært bestselgende i alle markeder siden den ble lansert i 1997. Denne stolen er historisk i norsk sammenheng, med fantastisk salg men veldig kritisert av designmiljøet. Hadde man tatt dette produktet i dag og fått det vurdert av et designkontor så hadde produktet blitt slaktet. Hadde man hyret et design kontor for å designe en stol hadde man aldri fått den stolen. Som et ytterpunkt til Vegas så lanserte vi Stressless Jazz i 2006, som den første stolen vi utviklet med tanke på et design som skulle treffe fagmiljøet og de designbevisste.

De som hater Vegas, skal elske Jazz, det var visjonen. Da gikk vi tilbake til den originale Stresslessen og hentet inspirasjon fra vår egen klassiker og brukte stålkonstruksjonen men med en mer modernisert og mykere form med ny sokkel, nye vanger og nakkepute. Så søkte vi på designprisen for norsk design og den fikk vi. Det er en stol i kolleksjonen vår som har designpris og det er Stressless Jazz. Dette er også den eneste stolen vi har siktet inn mot design markedet. Dette forteller oss at det som har skapt den bestselgende Stresslessen, er den interne kompetansen som har sittet i PU avdelingen, kombinasjonen av innspill fra egne markedselskaper og innspill i fra fabrikken, denne balansegangen er det som har skapt stjernene i vår kolleksjon.

Videre fortalt er alle relevante fagområder definert i produktutviklingen, man har egne konstruktører der hvor alle relevante fagområder innen ingeniørfaget er involvert. Her finner man blant annet arkitekter, maskiningeniører og teknikere innen ulike fagfelt. Produktutviklingsavdelingen består også av en CSR-manager som har ansvaret for samfunnsansvar og miljø. Årsaken til at man finner en CSR-manager i PU-avdelingen er fordi det er her alt blir skapt, produktutviklingsavdelingen er på mange måter vuggen i bedriften. Når noe nytt blir skapt så ønsker man så tidlig som mulig gjøre en miljøvurdering av det man har utviklet. Alle konstruksjoner testes og sertifiseres, etter Møbelfaktas høye krav etter offentlig miljø pluss 50%. Man har også en interiørstylist som sørger for at utstillingene ser best mulig ut. Man har en grafisk designer som utvikler strektegninger og monteringsveiledninger osv. Den ene informanten beskriver produktutviklingsavdelingen som følgende:

Produktutviklingsavdelingen kan sees på som en kompetansesammensetning som representerer alle fagområder i fabrikken utenom økonomi og finans. Økonomi og finans er omtrent de eneste disiplinene som ikke er involvert i produktutviklingen.

Informantene påpeker at Ekornes skal utvikle produkter for et internasjonalt marked, hvor disse produktene skal være basert på Ekornes sin identitet og forutsetninger. Det er ikke markedet som skal fortelle hva selskapet skal lage, Ekornes forteller hva de kan lage og markedsfører dette. Produktutviklingen er en styrt prosess fra Ekornes og ut til markedet og ikke i fra markedet til Ekornes.

Representanter fra produktutviklingsavdelingen reiser hvert år rundt på alle internasjonale møbelmesser med mål om å studere møbelindustrien. Dette gjør at Ekornes kjenner møbelindustrien globalt, i tillegg til at man vet hvilken posisjon Ekornes har og skal ha i fremtiden. Basert på denne kunnskapen som selskapet henter inn gjennom egne observasjoner, så arbeider designteamet med å utvikle nye innovasjoner. En av informantene fortalte at det er like viktig for Ekornes å reise på en messe for å se hva en ikke skal gjøre, som for å finne ut hva som mangler og hva en kan tilføre som nytt. Det finnes mange produsenter som reiser på messer for å bli inspirert, og reiser hjem for å kopiere. Mens man ved Ekornes reiser på messe for å se hva som er der og drar hjem og lager det man ikke finner der. Når det kommer til dette stykket er det kompetansen og erfaringene fra å reise på messer gjennom 20 år som gjelder, det at man kjenner alle møbelprodusentene til fingerspissene, man vet nøyaktig hvilke produkter de har, og hvilke produkter de lanserer hvert år. Når man studerer konkurrentene år etter år, finner man ut hva som er deres kjerne, hva som er hjertet og identiteten i de ulike bedriftene. Når man så studerer mange ulike bedrifter isolert og ser hvilken retning de beveger seg i, så forteller dette hvilken global møbeltrend som er på veg. Basert på denne kunnskapen prøver Ekornes å designe slik at de treffer denne trenden. Og man kan se på møbeltrenden som en bølge, det er viktig å være på toppen av bølgen og surfe med bølgen, er du for sen så sakter man akterut og faller utfor kanten. Målet er å treffe toppen av bølgen og da må man ha utviklet et produkt og satt det i produksjon før trenden er aktuell. Så dette med å finne tidsriktige design, som igjen er basert på standardiserte, industrialiserte plattformer utgjør hoved kjernen i produktutviklingen.

Ekornes skal som nevnt tidligere ha en høy standardiseringsplan og om nødvendig skal man parallelt med produktutviklingsprosessen, utvikle produksjonsutstyr som gir bedriften konkurransefortrinn. Ekornes har en målsetning om at alle nye utviklinger skal kunne sertifiseres med Svanemerket, og Ekornes kan i dag som eneste møbelprodusent i hele Europa, Svanemerke hele produksjonen. Men man gjør ikke dette per i dag fordi man ikke har sett at verdien av å bruke merket er høy nok. Grunnen til dette er at bedriften må betale for å kunne bruke merket og kunden i dag er ikke villig til å betale mer for et Svanemerket produkt, men miljømessig er man der. Så da er man også i forkant dersom det skulle komme et trendsifte der en ansvarlig miljøprofil vil utgjøre en

viktigere verdi enn det som er aktuelt i dag. En av informantene forklarer dette på følgende måte:

Dette er et eksempel på en av flere måter vi prøver å posisjonere oss slik at når de store endringene i markedet skjer, så er man forberedt. Og dermed kontinuerlig kan lansere nye utviklinger som kunden blir fasinert over.

Designprosessen ved Ekornes er helt avhengig av en godkjenning i produktrådet, et forum bestående av ledere, markedsansvarlige og produktutviklere. Produktrådet fungerer som et rådgivende organ hvor man tar stilling til nye ideer og innovasjoner, og er sammensatt av administrerende direktør, produktutviklingsdirektør med design team, markedsdirektør, produksjonsdirektør, markedsdirektør for Skandinavia og Regional Sales Manager fra USA. Her fører man en sunn diskusjon og fight om hva som er den rette vegen å ta i forhold til nye produkter. Produktutviklingsdirektøren med design team presenterer input, og produktrådet som forum vurderer, beslutter avgjørelser og lager innstilling til toppledergruppen som tar endelig avgjørelse. Administrerende direktør har for øvrig anledning til å overstyre den øvrige ledelsen og produktrådet i forhold til endelig avgjørelse, men da skal det være alvorlige situasjoner det er snakk om siden produktrådet består av mange sentrale personer fra toppledergruppen.

Det vil her bli gitt en mer detaljert beskrivelse av strukturen og forutsetningene for en typisk designprosess. Prosessen starter med det man kaller for et need statement basert på analyser av markedssituasjon, produksjonsmuligheter, sluttbruker, referansegrunnlag og kravspesifikasjon. Man har et designråd som sammen med produktutviklingsdirektøren ofte kaller inn representanter i fra marketing og fører en diskusjon rundt de ulike inputene. Summen av denne kunnskapen og informasjonen leder til at man får en ide om et nytt produkt, samtidig som det er gjort analyser av kolleksjonen om hvor man er svake, hvilket prisområde er man er svake på, hvilken stilart man er svake på. Og så legger man den nye ideen inn i prosessen der behovet er lokalisert. Deretter bearbeider man disse ideene og presenterer det i et produktrådsmøte. Så går man videre til designfase to der designforslag tas frem som skisser på papir, DAK eller enkle modeller. Deretter korrigerer og justerer man designet

basert på tilbakemeldinger i fra produktrådet. Og man etablerer et prosjekt rundt det valgte designet dersom dette blir godtatt og besluttet av produktrådet. Det defineres da et modell team som består av en modell ansvarlig, en design ansvarlig, en konstruksjonsansvarlig, samt produktutviklere innen alle fagområder, dette utgjør da et prosjekt team som jobber med utviklingen av det aktuelle prosjektet. Ekornes kan ha opptil 15 ulike prosjekter samtidig, hvor noen er kortsiktige mens andre er langsiktige. Da er det fagkompetansen i PU som styrer prosessen, samtidig som man henter inn relevant ekspertise fra produksjon, innkjøp og marked ved behov.

Så begynner arbeidet med bygging av prototype som etterfølges av et nytt produktrådsmøte hvor man vurderer prototypen. All konstruksjon og form utvikles i 3D, dette brukes som underlag for videre utvikling og er med på å gi kontroll over videre resultat og er med på å danne grunnlaget for produksjon av produktet. Deretter igangsetter man designfase tre hvor man tester, sertifiserer og forbereder til produksjon. Deretter blir det tatt en produktrådsbeslutning hvor prisen blir definert, produksjonsprosessen blir definert, nødvendig utstyr og investeringer blir definert. Produktet blir deretter besluttet og man starter en omfattende spesifikasjonsfase. Alle masterdata, tegninger og spesifikasjoner over alle komponenter skal dokumenteres, tegnes og disponeres. Det endelige produktet lanseres på messe i Ålesund i oktober måned, hvert år. Etter lanseringen på messe igangsettes produksjonen og når produktet er satt i produksjon så trekker produktutviklingsavdelingen seg tilbake og det er fabrikken sitt ansvar å levere til riktig kvalitet og til riktig tid. Deretter setter produktutviklingsavdelingen i gang med å utarbeide nye ideer.

I utviklingsarbeidet blir det benyttet statistikker og omsetningsutvikling for hver modell i hvert enkelt marked, dette gjør man for å finne ut hva som er stjernene i kolleksjonen. Hva som selger og hva som ikke selger. De produktene som har fallende omsetningsutvikling forsøker man så å erstatte med nye design, mens de produktene som opplever vekst eller har stabil utvikling får være i fred. I tillegg så utfører man kontinuerlig produktvedlikehold og verdianalyser for å gjøre eksisterende produkter mer lønnsomme.

Design teamet må i sitt arbeid også ta hensyn til hva som alt finnes i kolleksjonen og utvikle nye uttrykk som ikke overlapper med eksisterende design. Man tar her i bruk analyser i forhold til konservativt design, moderne design, lav pris og høy pris. Man tar i bruk slike internanalyser fordi når man bygger på standardiserte produktplattformer, blir det veldig mye like produkter. Det å skape en designbredde på så få varianter som overhode mulig, har Ekornes blitt veldig gode på. Dette har også medført at Ekornes har fått en veldig sterk identitet i markedet. En av informantene dokumenterer dette med et eksempel:

La oss for eksempel se på timeglass understellet som har vært på markedet siden 1980-tallet, og som vi har holdt fast på siden. Dette understellet har fått en så sterk identitet at det i seg selv nesten har blitt et eget varemerke.

Det at Ekornes har evnet å fornye putedesignet samtidig som de har beholdt standardiserte understell, standardiserte stålrammer og standardiserte støp, har ført til at denne prosessen har blitt ekstremt effektiv. Samtidig som det er viktig at man evner å styre hele prosessen i fra ide til ferdig produkt, dette for å holde på strukturen på varianter og produksjonen. Ekornes skal i sin produktutvikling arbeide i henhold til bedriftens strategi og må også ta hensyn til innspill i fra markedet og Ekornes sin kundestruktur, dette gjelder både tilbakemeldinger fra salgssjefer og kunder. Samtidig som man må ta hensyn til produksjonsapparatet og de industrielle forutsetningene som Ekornes har. Og det er nettopp summen av denne kunnskapen om marked, produkt og produksjon som gjør Ekornes unik. Den ene informanten sier følgende:

Der er ingen produsenter som jeg kjenner i markedet som har en intern produktutvikling som besitter så god markedsinnsikt samtidig som de har så god produksjonsinnsikt. Konstruksjonssjefen som sitter i produktutviklingsavdelingen har vært med på å utvikle den helautomatiserte produksjonen ved Ekornes, så når han styrer konstruksjon og utvikling av komponenter så kjenner han til bedriftens industrielle forutsetninger.

Ekornes har i tillegg til sin høye kunnskap knyttet til produkt og prosessutvikling, ekstremt god markedsinnsikt i forhold til sine konkurrenter, men også like viktig så har bedriften

også god kjennskap til kundene og forhandlerne. De har høyt fokus på at det er kunden og sluttbrukeren som er viktig. Når de tenker på design, konstruksjon og utvikling så er det sluttbrukeren som er i fokus. Da handler det om å avdekke latente behov, og gi sluttbrukeren reelle produktfordeler. Den ene informanten påpeker at gjennom hele produktets livssyklus så må man ta hensyn til sluttbrukeren sine behov. I forhold til ergonomi så har man bygget opp en standardisert Stressless plattform med standardisert stålramme, fjærkonstruksjon, formstøp og mange ulike design som gir forskjellig komfort. Dette gjør at fabrikken kan helautomatisk produsere alt som er likt, samtidig som man har noen designelement som gjør de ulike sluttproduktene forskjellig fra hverandre. Den ene informanten beskriver en Stressless med en metafor:

Med en Stressless er det som med mennesker, utenpå er vi forskjellig men innvendig er vi lik. Stålrammen vår kan defineres på samme måten som ryggraden i kroppen, benstrukturen i lårene er formen på stolsetet og fjærkonstruksjonen skal gi fjæringsdybde. På denne måten er der mange elementer som er bygget inn i designet og konstruksjonen for å rendyrke den optimale komforten.

Stressless blir levert i tre forskjellige størrelser fordi folk er forskjellige, til tross for at Stressless leveres i tre forskjellige størrelser så er disse variantene bygget på det samme industrielle systemet. Fabrikken kan bygge omtrent alle varianter med samme produksjonsutstyr fordi det er basert på standardiserte plattformer og standardiserte prosesser i gjennomføringen. Man har design, konstruksjon og man har den standardiserte plattformen der denne er den samme selv om det er forskjellige bredder. Som følge av at det er like parametere og samme profil, har man enkle omstillinger for å produsere small, medium eller large.

Den ene informanten hevder at man mellom 1985 og 1990 hadde en produktutviklingsavdeling uten styring. Man utviklet hele tiden nye produkter uten å tenke på at det skulle produseres fordi avdelingen manglet produksjonsinnsikt og uten å ta høyde for at det skulle selges fordi man manglet markedsinnsikt. Man opplevde en eksplosjon av varianter som jevnet ut hele produksjonen og bedriften tapte nesten hele egenkapitalen. Etter en omfattende snuoperasjon med smalere kolleksjon og

standardiserte plattformer som gav volum, fikk fabrikken arbeidsro til å industrialisere og automatisere. Fabrikken fikk den arbeidsroen den trengte gjennom en tydelig produktutviklingsstrategi og lojalitet i forhold til å holde variantspekteret lavt. Dette har nå vært oppskriften i mange år og ført til ekstremt gode resultater lang tid. Men er dette fremtiden? En av informantene avsluttet intervjuet med følgende:

Det har flatet ut litt omsetningsmessig og det har tippet litt ned fordi vi har holdt oss til den smale stien hele veien. Vi har hatt standardiseringen så klokkeklart lenge og det har fungert utrolig bra i lang tid, men det er slik at ingen ting vokser inn i himmelen. Og skal vi overleve i fremtiden så må vi bryte ut av dette mønsteret og skape flere varianter og skaffe flere kunder. Man har de siste 2-3 årene jobbet med en brand extension strategi, der vi utviklet nye plattformer med nye funksjoner, nye egenskaper og nytt design. Dette viser at når vi har kommet til det punktet at man har hentet ut det eksisterende potensialet så har vi også evnen til å endre kurs og legge nye strategiske føringer. Dermed så tror jeg at vi skal klare å skape vekst, men det betyr også at det som har vært riktig i 20 år, ikke nødvendigvis er riktig i 20 nye år. Ekornes må nå være eksempelet som viser det at vi skal fortsette å holde fokuset på de kjerneverdiene vi har, men vi må ikke bli så fanatiske og religiøse at vi mister markedsmessige muligheter.

Funnenes teoretiske forankring

Isaksen og Karlsen (2012) forklarer med sin teori om complex and combined innovation i stor grad funnene som nå er utledet. De hevder her at bedrifter som evner å kombinere ulike typer kunnskap i utførelsen av sine innovasjonsaktiviteter vil oppnå høyere verdiskapning enn de bedriftene som kun konsentrerer seg om en spesifikk type kunnskap. De forklarer også at ved å systematisere kjernekompetansen til bedriften gjennom å utvikle teknologi og produktplattformer slik Ekornes har evnet å gjøre i sin produkt og prosessutvikling så vil dette medføre mer effektive innovasjonsprosesser og økt produktivitet. Som typisk for CCI har utviklingen av standardiserte produktplattformer innebåret å kople sammen ulike typer kunnskap og kompetanse. Dette innebærer bruken av ansatte med erfaring fra design, arkitektur, marked og konstruksjon i produktutviklingsprosessen og ingeniører og teknikere med ulik faglig bakgrunn i utviklingen av produksjonsprosessene. Denne kombinasjonen av ulike typer kunnskap har

ført til en kompetansesammensetning og et samarbeid som gjør at man på tvers av avdelinger kjenner til bedriftens forutsetninger og samarbeider tett for å utvikle ideer som treffer disse forutsetningene. Isaksen og Karlsen (2012) sier at denne kombinasjonen av ulike typer kunnskap er en kompleks prosess som inkluderer individer med ulike erfaringer og krever derfor at det utvikles kognitiv nærhet gjennom sosial interaksjon. Dette kommer tydelig frem hos Ekornes blant annet i form av produktrådet og designrådet hvor produktutviklingsavdelingen setter seg ned sammen med ulike sammensetninger av personer fra bedriften og diskuterer ulike typer input når de skal utvikle nye ideer. De forklarer også at man gjennom å kombinere kunnskap som er basert på tidligere erfaringer som inkluderer prøving og feiling, samt kunnskap som er basert på FoU ofte vil oppnå bedre resultater enn om man bare konsentrerer seg om en av de to. Dette passer inn med Ekornes sin måte å arbeide på ved at de viderefører det som de vet fungerer bra samtidig som man kontinuerlig arbeider for å tilføre eksisterende produkter nye funksjoner som gir reelle produktfordeler. Isaksen og Karlsen (2012) forklarer også at bedrifter som evner å systematisere kjernekompetansen sin utvikler teknologiplattformer knyttet til produksjon og utvikling av spesifikke produkter. Abelsen, Isaksen og Jakobsen (2013) forklarer at denne typen teknologiutvikling skiller seg fra mer lineære innovasjonsmåter ved at man i denne sammenheng har nettopp større fokus på utviklingen av spesifikke teknologier og kjernekompetanse mens man ved de tradisjonelle lineære innovasjonsmåtene har større fokus på kommersialiseringen av grunnleggende forskning. De forklarer også at CCI medfører økt kunnskap rundt spesifikke produkter og produksjonsprosesser, og om behovene til spesifikke kunder og markedsnisjer. Isaksen og Karlsen (2012) forklarer også at utviklingen av teknologiske plattformer og kjernekompetansen ofte resulterer i organisatoriske forandringer i bedriften. Disse forandringene finner sted eksempelvis innen produksjonsprosesser og hvordan disse blir styrt. De forklarer også at de ulike typene kunnskap blir hentet eksternt mens selve koplingen av de forskjellige typene kunnskap skjer internt. Selv om bedriften har en intern utviklingsavdeling slik som i den Lineære innovasjonsmodellen og ved Science technology innovation, så kan ikke disse to innovasjonsmåtene sies å forklare funnene tilstrekkelig. I forhold til selve produktutviklingsprosessen kan ikke den sies å være lineær selv om den har definerte faser, den er mer preget av styrt eksperimentering hvor man hele tiden utveksler informasjon fra de ulike fasene og prosessene. Det ligger heller ikke

til grunn en tydelig arbeidsdeling mellom de ulike stegene i innovasjonsprosessen, der hvor ulike agenter spesialiserte seg i forhold til hvilken del av innovasjonsprosessen man befinner seg i, da man etablerer et eget prosjektteam så snart ideen har blitt vedtatt av produktrådet. I den lineære modellen og STI modellen baseres innovasjonsaktiviteten på forskningsbasert vitenskap mens funnene tilsier at innovasjonsaktivitetene ved Ekornes i hovedsak baseres på erfaringsbasert kunnskap kombinert med forskningsbasert kunnskap gjennom systematisering av kjernekompetansen slik som Isaksen og Karlsen (2012) forklarer med complex and combined innovation.

4.2 Tilrettelegging og utnyttelse av innovasjon

Strategi og visjon

Ekornes synes å føre et høyt fokus på sin egen bevissthet rundt bedriftens strategi og visjon, samt at man er konkret i forhold til bedriftens fremtid i nedfelte mål og verdier. Dersom man skal kritisere Ekornes for noe så går dette på at bedriften har en noe mindre uttalt tanke om hva innovasjon betyr i forhold til forretningsprosesser og andre elementer som ligger utenfor produkt og prosess. Et sitat fra en av informantene dokumenterer dette:

Produktutviklingsprosessen er en prosess som følger en gitt struktur og syklus.

Produksjonsprosessene er definerte og henger sammen, men utover

produktutviklingsprosessen har ikke jeg sett noe skjema eller skisse for en

innovasjonsprosess. I årsrapporter er man pliktig til å vise til FoU og da peker stort sett

Ekornes på produktutvikling. Dette blir i mine øyne en litt snever definisjon, så skal man

være litt kritisk til Ekornes på noe område så må det bli i forhold til dette.

Ekornes er for mange synonymt med høy grad av standardisering, automatisering og et smalt variantspekter med fokus på volumproduksjon. Selv om dette er viktige elementer ved verdiskapningen og forretningsmodellen til Ekornes er der også andre faktorer som ligger til grunn for deres suksesshistorie. Bedriften har i lang tid hatt strategisk fokus på, og investert store summer i merkevarebygging. Følgende sitat fra den eksterne informanten belyser dette:

Ekornes har ikke bare vært produksjonsorientert, de har også levert sluttprodukter og har hele tiden vært veldig markedsfokuset. Folk sier at det ikke er en eneste bedrift i hele Norge som følger de klassiske læresetningene i markedsføring til punkt og prikke slik som Ekornes gjør. De har vært kjempe dyktige på merkevarebygging.

Forskjellen på Ekornes og andre deler av møbelbransjen er at Ekornes helt klart er veldig industrielle i tenkingen rundt produkt og innovasjon. Produktutviklingsavdelingen spiller en sentral rolle hvor denne knytter sammen bedriftens tre bærebjelker, marked, produksjon og produkt. Ekornes har her vist evnen til å koordinere bedriftens ulike satsningsområder og gitt rom for utvikling som treffer bedriftens forutsetninger for å innfri sin strategi og visjon. Informantene var alle enige om at strategien om en norskbasert produksjon, med innovasjon i bunnen og standardisering i gjennomføringen har vært nøkkelen til Ekornes sin suksess. Et sitat fra en av informantene belyser sammenhengen mellom strategi, visjon og innovasjon ved Ekornes:

Veldig ofte er det slik at produktet, produktutvikling og visjonene skaper strategien, vi har en produktutviklingsstrategi, vi har en industrialiseringsstrategi, vi har en markedsstrategi. Og alle disse strategiske virkemidlene tar utgangspunkt i innovasjonsstrategien. Det er innovasjon som har lagt føringen for all strategisk utvikling i selskapet. Innovasjon er kjernen, resten er ledet ut av innovasjon.

Lawson & Samson (2001) forklarer at for å lykkes med innovasjon, kreves det en klar og tydelig uttalt visjon og strategisk retning for bedriften. Dette betegnes som kritisk og medfører at bedriften må ta et bevisst valg i forhold til hvilken type virksomhet de vil drive, hvilke markeder de ønsker å rette seg mot, samt hvilke funksjoner de ønsker å spesialisere seg på. De forklarer også at i stedet for å sammenligne seg med konkurrenter, lykkes de beste bedriftene med å skape en visjon som gir mulighet for å utvikle konkurransevinnende produkter og etablere seg som en markant markedsaktør, i stor grad slike som Ekornes har evnet å gjøre.

Utnyttelse av egen kompetanse

Ekornes er en relativt stor bedrift med over 1 500 ansatte og har et til dels krevende produksjonsapparat som er geografisk spredt. Som følge av dette er det nødvendig med en formell og strukturert ledelse av bedriftens ressurser for å kunne holde produksjonsapparatet i gang simultant. En utfordring hos Ekornes ligger også i bruken av standardiserte produktplattformer, dette betyr at når bedriften skal utføre mer grunnleggende produktendringer eller radikale innovasjoner så utfordrer man i stor grad produksjonssystemet, som er automatisert og skreddersydd inn mot en gitt løsning. Selv om automatisering blir stadig mer fleksibelt så har man fortsatt bygget opp produksjonen rundt en gitt løsning. Så når Ekornes utvikler nye produktplattformer eller tar i bruk nye materialer som man ikke har erfaring med fra tidligere er dette helt klart faktorer som stresser produksjonssystemet deres.

Innovation champions

Hva det gjelder å satse bevisst på innovation champions, er dette et nyansert bilde hos Ekornes. På spørsmål om det finnes personer med ansvar for å gjøre innovasjonsprosessene ved bedriften mer effektive svarte informantene at det er veldig mange som ønsker dette men i bunn og grunn er det produktutviklingsdirektøren som kan påvirke prosessen i forhold til produktutvikling. Det er han som sitter med ansvaret for denne prosessen, og det er han som bestemmer hva design teamet består av, hva ingeniør teamet består av og hvilke produktutviklere bedriften skal ha. En av informantene sier at alle i produktutviklingsavdelingen har en definert profil og en definert rolle for å fungere som et team. Han sier videre at produktutviklingsavdelingen kontinuerlig jobber med innovasjon hele tiden og ser på dette som sin viktigste oppgave. Den ene informanten sier følgende om innovasjon i andre områder enn produktutvikling:

Samtidig som produktutvikling jobber kontinuerlig med innovasjon så finnes det like mye innovasjon i IT-avdelingen, markedsavdelingen og i produksjonen, men disse avdelingene har andre direktører som drivere. Og det er ingen enkeltpersoner som driver innovasjonsprosesser i alle avdelingene. Men alle direktørene vet nøyaktig hva de skal forholde seg til og da er det ingenting som heter at det ikke går. Det ligger til grunn et ønske om å få til, og på vegen mot den visjonen er der nye mål som vi når hele tiden.

Det kommer også frem under intervjuene at samtlige av informantene var enige om at ledelsen og lederskap spiller en vital rolle for innovasjonsaktivitetene og resultatene disse medbringer. Et sitat fra den ene informantene belyser dette:

Dersom ledere og ledelsen ikke står inne for og støtter opp om innovasjon mister man alt innen kort tid. Dersom ikke det innovasjonsarbeidet som Ekornes har blir videreført av dagens ledelse er konsernet om ikke ferdig, så vil man vertfall tape mye. Jeg sitter som leder under toppledergruppen, det som er spennende er om det man kaller for Ekornes-ånden blir ivaretatt og videreført når det skjer utskiftninger i toppledergruppen. Påvirkningen for innovasjon kommer fra toppen, og kommer ikke påvirkningen der ifra så vil den bli borte.

Lawson & Samson (2001) forklarer at for å oppnå en vellykket mobilisering av bedriftens ressurser, er man avhengig av en strategisk plassering av nøkkelpersoner som fungerer som teknologiske portvakter eller pådrivere. Dette kan finne sted ved at en person er pådriver i flere faser av arbeidet, som for eksempel ved utvikling av ideer, bearbeiding og testing og utvikling av prototyper. Dette forklarer hvordan Ekornes har omfavnet innovasjon i toppledergruppen og benytter ledergruppen som drivere og påvirkere for innovasjonsaktiviteter i de ulike kjerneområdene til bedriften.

Organisatorisk intelligens

Ekornes synes å ha gode organisatoriske evner til å innhente og dra nytte av informasjon. Bedriften reiser rundt på alle internasjonale møbelmesser hvert år, blant annet i USA, Stockholm og Paris. Ekornes gjør dette for å studere møbelindustrien globalt. Det som kanskje skiller Ekornes fra andre møbelprodusenter i denne sammenheng er at bedriften er tydelig på at det er like viktig å dra på en messe for å se hva man ikke skal gjøre, som for å finne ut hva som mangler og hva man kan tilføre som nytt. Det er mange møbelprodusenter som reiser på messe for å bli inspirert, og reiser deretter hjem for å kopiere. Ekornes sier at de drar på messe for å se hvilke nyheter som blir lansert der og så drar man hjem og utvikler egne nyheter som man ikke fant på de ulike messene. Ekornes har gjennom å studere møbelindustrien globalt, over lang tid, tilegnet seg kunnskap som gjør at bedriften kjenner alle de viktige møbelprodusentene til fingerspissene. Man vet

hvilke produkter har fra før og hvilke produkter de lanserer hvert år, hva som er deres kjerne og identitet. Når man studerer mange ulike møbelprodusenter isolert og følger med på hvilken retning de beveger seg i, så evner man å se hvilken global møbeltrend som er på veg. Ekornes bruker så denne kunnskapen til å skape design som treffer denne trenden. Det som er viktig i denne sammenheng er å være forut den kommende trenden, slik at man har utviklet et produkt og satt det i produksjon før trenden er aktuell.

Bedriften bruker også omfattende analyseverktøy og statistikker som viser omsetningsutvikling per modell per marked for å finne ut hvilke varianter i kolleksjonen som selger og hva som ikke selger. De produktene som har fallende omsetning erstatter man med nye design, mens de produktene som har vekst eller stabil utvikling lar man være i fred. Bedriften utfører også en del produktvedlikehold basert på verdianalyser for å gjøre eksisterende produkter mer lønnsomme. Design teamet må også ta hensyn til analyser i forhold til konservativt design, moderne design, høy pris og lav pris når de utvikler nye ideer. Dette gjør man fordi man må ta hensyn til eksisterende design i kolleksjonen og utvikle nye varianter som ikke overlapper med eksisterende design. Ekornes har også god kjennskap til sluttbrukeren og forhandlerne, så når bedriften tenker design, konstruksjon og utvikling så er det sluttbrukeren som er i fokus, og hvordan skape best mulig kundeopplevelse gjennom reelle produktfordeler. Dette handler om å avdekke latente behov hos sluttbrukeren og tilfredsstille disse behovene ved å gi kunden reelle produktfordeler i form av komfort, funksjon og design. Og sluttbrukerens behov er faktorer man må ta høyde for gjennom hele produktet sin livssyklus.

Lawson & Samson forklarer Ekornes sin utstrakte bruk av informasjonsinnhenting, med at evnen til å få tilgang til, behandle og tolke informasjon på en meningsfull og organisert måte vil kunne bidra til at bedriften kan øke sitt adaptive potensiale i forhold til omgivelsene de opererer i. De forklarer videre at kunnskap og ideer er hovedingredienser i innovasjonsprosesser, og at dyktige bedrifter evner å dra nytte av denne informasjonen.

Kreativitets- og ideledelse

Ekornes skiller seg fra de fleste andre norske møbelprodusenter ved at bedriften har etablert et solid miljø for å støtte opp rundt produktutviklingen i egen organisasjon. Bedriften har opprettet en markant produktutviklingsavdeling bestående av 28 ansatte.

Denne avdelingen arbeider innenfor definerte rammer hvor det kommer klart frem at produksjonssystemet har en veldig stor påvirkning på produktutviklingen. Dette har vært en bevisst filosofi som bedriften har benyttet seg av i lang tid for å stimulere ideutvikling, samtidig som man har klare strategiske føringer for innovasjonsaktivitetene slik at disse ikke skal spinne ut av kontroll i forhold til de industrielle forutsetningene til bedriften som er basert på standardisering, automatisering og volumproduksjon. Ekornes har i tillegg opprettet et eget produktråd som, som fungerer som et forum hvor man beslutter hvorvidt de forskjellige ideene som produktutviklingsavdelingen presenterer, skal tas videre til produksjon. Produktrådet er en sammensetning av produktutviklere, designere, representanter fra markedssiden og produksjonssiden i tillegg til representanter fra toppledergruppen. Denne sammensetningen gjør at man får innspill og føringer fra alle sentrale deler av bedriften når man skal vedta og beslutte innføringen av nye produkter. En av informantene sier at ettersom denne tankegangen har vært en del av kjernen i produktutviklingen ved Ekornes i lang tid, så har produktutviklingsavdelingen dannet seg en tydelig oppfatning av hvilke forutsetninger de må forholde seg til uten at man får disse trykket nedover seg. Dette bidrar til en frihet som stimulerer den kreative tankegangen i bedriften. Ekornes har også etablert et eget designråd bestående av produktutviklingsdirektøren og design teamet hans, hvor man inviterer representanter i fra markedsavdelingen og diskuterer ulike typer input og leker med nye ideer og nye konsept. Designrådet bearbeider så disse ideene og presenterer de for produktrådet. Designrådet bidrar til at bedriftens senter for kreativitet og ideutvikling ikke er fastlåst til kun produktutviklingsavdelingen, og man oppnår en større takhøyde når nye design og ideer skal utvikles.

Lawson & Samson (2011) forklarer at ideer ikke oppstår tilfeldig, men som følge av at man oppsøker dem. Det forklarer videre at det derfor er viktig, å legge til rette for og oppmuntre til kreativitet i alle nivåer av organisasjonen. Ekornes har tilrettelagt for kreativitet og utvikling gjennom flere ulike instanser i sin organisasjon, dette sørger for at alles interesser blir hørt når nye ideer vedtas og besluttet. De forklarer også at Ekornes sin form for kreativitetsledelse vil kunne bidra til å unngå flere typiske fallgruver i forbindelse med kreativitetsledelse, som for eksempel for rask forkastning av ideer, å

stoppe opp ved den første gode ideen eller mangle støtte fra nøkkelpersonell i organisasjonen.

Organisatorisk struktur

Ekornes utfører som tidligere nevnt omfattende produktutviklingsprosesser gjennom bruken av ulike utviklingsgrupper som til sammen utgjør en mangfoldig kompetansesammensetning. Effekten av denne typen organisering kan sies å være relativt tydelig ved at produktene som springer ut av disse prosessene fremstår som svært gjennomtenkte i forhold til funksjonalitet, design og konstruksjon, samt at produktene harmonerer godt med bedriftens strategiske føringer i forhold til rasjonell produksjon. En av informantene sier at det han synes er interessant med Ekornes, er at de har en veldig tradisjonell organisasjon. Ser man på organisasjonskartet deres, så ser det ut som hvilken som helst klassisk industribedrift. Men slik som han har lært bedriften å kjenne så er det utrolig mange prosesser som går på tvers av det formelle organisasjonskartet. Og man finner veldig mange som ikke er så innmari opptatt av det formelle. Han refererer videre til en gang for mange år siden da en i ledelsen fortalte at det er jo all informasjonen som går på tvers av boksene i organisasjonsplanen som er viktig. Samlokaliseringen mellom PU og produksjon utpeker seg som verdifull, man får her en kompetansesammensetning der hvor designere, operatører og ingeniører forstår hverandre og man får en organisasjon med kort beslutningstid. Informantene vitner om en organisasjon med lite hierarki og begrenset respekt for autoritet, dette leder til en relativt kort vei fra en ide som oppstår i fabrikken til en gjennomført forbedring. Den ene informanten sier dette handler imidlertid mer om organisasjonskultur enn med organisering, og dette utgjør en viktig del av innovasjonsorganiseringen.

Lawson & Samson (2011) forklarer i at Ekornes i sin organisasjonsstruktur, evner å motivere og tilrettelegge for innovativ ved å skape nedbrytbare skiller i bedriften som kan forene atskilte funksjoner og forretningsområder. De forklarer videre at jo åpnere og mer organisk struktur organisasjonen har, desto større er potensialet for variasjon og at nye ideer kan springe frem.

Teknologiledelse

Ekornes utfører FoU-aktiviteter i sin virksomhet selv om man ikke bevisst kaller disse aktivitetene for FoU. Bedriften har investert mye ressurser på teknologiutviklinger i alle ledd av sin virksomhet. Når man tenker på innovasjon i møbelindustrien er dette ofte satt i sammenheng med produktutvikling, men mye av innovasjonsaktivitetene ved Ekornes de siste 25 årene har også funnet sted på prosess- og produksjonssiden. De har evnet å ta frem nye produksjonsteknologier og nye automatiserte prosesser. Dette har vært nødvendig som følge av det høye standardiseringsnivået i produksjonen og således vært en forutsetning for å produsere i et høykostland. Det faktum at de produserer i et høykostland som Norge gjør at de må operere i et high-end marked for å forsvare kostnadene som følger av dette. Dette vil kreve en kontinuerlig innovasjonstakt på en annen måte enn om man er i et lavprissegment. Denne teknologiutviklingen har således gjort det mulig for bedriften å utvikle og produsere høykvalitetsprodukter som forsvare det høye kostnadsnivået man har i Norge. Samtidig kan man mer kritisk argumentere for at det høye fokuset på standardisering, primært bidrar til å bedre den operasjonelle effektiviteten i produksjonen, og vil kunne begrense mulighetene for å komme opp med mer radikale produktinnovasjoner. Et annet element som gjør seg gjeldende i denne sammenheng, er at når man har en strategi slik som Ekornes har, med en veldig dyp verdikjede i egen regi, så blir man relativt avhengig av å holde hjulene i gang i produksjonen. Det er veldig kostbart å redusere volum med en slik strategi, men klarer man å fylle kapasiteten så klarer man å hente marginer og sikre lønnsomheten i alle ledd av verdikjeden, ikke bare i de aktivitetene bedriften utfører selv. Et sitat fra en av informantene belyser dette:

Utfordringen ligger helt klart i å håndtere et veldig dypt produksjonssystem, hvor faren ligger i stive produksjonssystemer som ikke kan produsere hva som helst. I forhold til produktinnovasjon så gir den strategien man har valgt noen begrensninger, utfordringen er nok litt at Ekornes er kjempe dyktige til å ta frem og produsere produkter som grovt sett er innenfor det kompetansespekteret de har i dag. Noe som Ekornes kanskje må forholde seg til i fremtiden, er at de må bygge opp produksjonen rundt helt nye produktplattformer i større grad enn det som er situasjonen i dag. Skal de gå i helt andre

retninger så utfordrer dette organisasjonen, utfordringen her blir i forhold til kompetanse med tanke på nye materialer og produktplattformer.

Lawson & Samson (2001) forklarer at de mest vellykkede bedriftene er de som evner å kombinere sine rene teknologistrategier med sin innovasjonsstrategi og sin mer overordnede forretningsstrategi. Videre hevder de at det er forbindelsen mellom disse strategiene som er den største utslagsgiveren for hvorvidt bedriften lykkes med sine utviklingsprosesser. Selv om man som tidligere nevnt, til dels kan rette kritikk mot den litt snevre innovasjonsdefinisjonen til Ekornes. Så utfyller de ulike strategiene hverandre på en god måte, produktutviklingsstrategien er tett bundet opp imot produksjonsstrategien og disse to strategiene er nært linket opp imot den overordnede forretningsideen til bedriften.

4.3 Oppsummering

Innledningsvis i denne studien, omtalte man den økende graden av outsourcing av produksjonen hos norske møbelbedrifter. Ekornes som er drevet av en sterk industriell kultur, har stått for den motsatte tilnærmingen og har fremdeles hovedtyngden av produksjon i Norge. Til tross for at man har valgt å beholde produksjonen i et høykostland, er Ekornes i dag den klart største og mest lønnsomme møbelprodusenten i Norge. Denne studiens formål var å undersøke i nærmere grad hvilke prosesser og hvilke strategier som ligger bak denne suksessen.

Ekornes har de siste 25 årene hatt en utvikling som i stor grad er basert på konsistente strategier over tid. Dette gjelder i høy grad de områdene som betegnes som bedriftens tre bærebjelker og omfatter produktutvikling, produksjon og marked. Hver for seg er disse bærebjelkene for svake, men i summ bærer disse bedriften. Kjernen i disse strategiske føringene har vært å utvikle produkter internt i bedriftens PU-avdeling, hvor disse produktene skal inngå i en relativt smal kolleksjon som skal være basert på en høy standardiseringsplan som gjør de svært rasjonelle å produsere. Dette har blitt gjort for å sørge for at bedriften oppnår volum i produksjonen, samtidig som produktene skal styrke merkevaren til Ekornes ved å ha høy kvalitet og unike funksjoner som prismessig

plasserer de i det øvre sjiktet. Noe som utmerker seg som unikt ved Ekornes som møbelprodusent er at man har forstått viktigheten av å utvikle produkter og produksjonsprosessen parallelt, dette gjør at så snart en produktutviklingsprosess er ferdig, så kan denne settes i produksjon umiddelbart. Samt at dette bidrar til å skape et miljø der produktutviklere, ingeniører og operatører forstår hverandre. Bedriften innså også før mange andre norske møbelbedrifter at veien til rasjonell produksjon går gjennom bruken av standardiserte produktplattformer slik man har gjort i bilindustrien. Dette tillater automatisering og gjør at man oppnår volum i produksjonen og har således vært en klar forutsetning for å beholde produksjonen i Norge og for den utviklingen Ekornes har hatt.

Det synes å være en klar sammenheng mellom ledelsens strategiske føringer og de innovasjonsresultatene bedriften leverer. Selv om man er en driftsorientert organisasjon, er man både i visjon og strategi, tydelig på at det er rom for kontinuerlig innovasjon og utviklingsaktiviteter. Det å reversere til en situasjon hvor man sier at nå må vi bare stoppe alt utviklingsarbeid og fokusere på å kjøre fabrikken for å få ut mest mulig varer, er argumentasjon det vil være omtrent utenkelig å høre hos Ekornes. Ledelsen ved Ekornes har hele veien stått bak og støttet opp om de strategiske valgene bedriften har tatt. Bedriften jobber kontinuerlig med produktutvikling, teknologiutvikling og automatisering, og de ansattes kompetanse og erfaring er avgjørende i dette arbeidet. Dette er prosesser som medfører forandring og det har da vært avgjørende at ledelsen har vært på plass og ført ballen. Man ser at dersom ledelsen ikke hadde stått inne for å støtte opp om de innovasjonsprosessene som bedriften har gjennomført og kontinuerlig utfører, så hadde ikke bedriften hatt den samme veksten. Etter hvert som det skjer utskiftninger i toppledergruppen, så ser man også at vil det være viktig for den videre utviklingen at man evner å videreføre den mentaliteten som ledelsen historisk sett har hatt. Dette er fordi påvirkningen for innovasjon kommer fra toppnivået i organisasjonen, og kommer ikke påvirkningen der ifra, så vil den bli borte. Ledelsen ved Ekornes har vist evne til å trekke til seg kunnskap gjennom andre, lede gjennom andre og skape resultater gjennom andre. På en måte som viser at det er summen av individer og deres kunnskap som skaper resultater.

Å tilrettelegge for å produsere på en lønnsom og rasjonell måte utpeker seg bedriftens sterkeste drivkraft for å innovere, men dette er også en selvfølgelighet og overordnet for alle produksjonsbedrifter. Det handler like mye om å skape noe som er så bra at det gir bedriften konkurransekraft over tid. Ekornes skal utelukkende være kjent for produkter med den høyeste kvaliteten og den beste komforten, og veien dit går gjennom kontinuerlig innovasjon og teknologiutvikling.

Ekornes har gjennom kontinuerlig innovasjon i form av nye produkter og prosesser vist at det er mulig å lykkes som industribedrift i et høykostland. Samtidig ble det også utledet at det ligger visse utfordringer i å håndtere et så dypt produksjonssystem som Ekornes har. Faren her ligger i stive produksjonssystemer som er skreddersydd inn mot en gitt løsning, og således ikke kan produsere hva som helst. Utfordringen her blir at Ekornes i fremtiden, kanskje blir mer avhengig av å bygge opp produksjonen rundt helt nye produktplattformer og teknologier enn det som er situasjonen i dag. Ekornes er kjempedyktige til å hente frem og produsere nye produkter som grovt sett er innenfor det kompetansespekteret de har i dag. Må de gå i helt nye retninger så vil dette helt klart utfordre organisasjonen deres.

5.0 Konklusjon

Da var tiden kommet for å samle alle tråder og besvare oppgavens problemstilling. Innledningsvis ble det beskrevet at en økende andel av norske møbelprodusenter velger å outsource deler av eller hele produksjonen i et forsøk på å øke lønnsomheten. Møbelprodusenten Ekornes har imidlertid stått for den motsatte tilnærmingen og har fortsatt hovedtyngden av produksjon i Norge. Ekornes utgjør i dag den desidert største og den desidert mest lønnsomme møbelbedriften i landet. Formålet med studien var å belyse hvilke prosesser og strategier med utgangspunkt i innovasjon som eventuelt ligger bak suksesshistorien til Ekornes. Dette basert på ledelsens oppfatninger rundt innovasjon som forutsetning for den utviklingen bedriften har hatt, samt i hvilken grad bedriften har evnet å integrere eller omfavne innovasjon som del av ledelsen og deres strategiske føringer.

Med utgangspunkt i studiens formål og studiens to forventninger lyder oppgavens overordnede problemstilling som følgende:

På hvilken måte skyldes den posisjonen Ekornes har at innovasjon har vært en integrert del av ledelsen og ledelsens strategi?

Da problemstillingen skulle operasjonaliseres ble det lagt vekt på at en kartlegging av hvordan innovasjonsprosessene organiseres og gjennomføres ville være relevant for å avdekke ledelsens rolle som tilrettelegger, påvirker og formidler. Dette ville gi et godt utgangspunkt for en mer deskriptiv beskrivelse av ledelsens rolle som da kunne kombineres med informantenes subjektive meninger for å øke forståelsen. Innledningsvis ble det sagt at det forelå et behov for å avdekke hvilke prosesser som ligger bak den utviklingen bedriften har hatt, da en økt kunnskap rundt disse ville bidra til en forståelse av hvilke forutsetninger bedriften opererer under. Samt hvilke konsekvenser, eventuelle endringer i disse forutsetningene vil medføre for organisasjonen. Produkt og produksjon syntes å være de mest sentrale prosessene. Og disse ble også da gjenstand for drøfting, hvor produksjon ble drøftet parallelt med produkt, som et utfyllende element i forhold til

produktutviklingsprosessen. Studiens resultater, og dermed svar på studiens problemstilling, vil i det følgende presenteres.

Empirien viste at Ekornes sin posisjon og utvikling i stor grad er et resultat av konsistente strategier over tid. Dette gjelder spesielt produktutvikling, produksjon og marked. Kjernen i disse strategiene har vært basert på å utvikle produkter internt, da produktutviklingen i stor grad er påvirket av produksjonssystemet. Samlokalisering mellom PU og produksjon utmerker seg som svært viktig i forhold til at bedriften er avhengig av å utvikle produkter som imøtekommer bedriftens industrielle forutsetninger. Betydelig standardisering av komponenter har vært en del av kjernen i Ekornes sin produktutviklingsstrategi i lang tid. Dette handler om å bygge nye modeller basert på standardiserte plattformer som igjen gir store volum og dermed kan industrialiseres og automatiseres.

Det synes å være en klar sammenheng mellom ledelsens strategiske føringer og de innovasjonsresultatene bedriften leverer. Selv om Ekornes er en driftsorientert organisasjon er man både i visjon og strategi, tydelig på at det er rom for kontinuerlig innovasjon og utviklingsaktiviteter. En forutsetning har vært at ledelsen hele veien har stått bak og støttet opp om de strategiske valgene bedriften har tatt, samt at ledelsen er aktivt involvert når nye produkter skal besluttes og vedtas. Ekornes jobber kontinuerlig med produktutvikling, teknologiutvikling og automatisering, dette er prosesser som medfører forandring for organisasjonen og det har da vært avgjørende at ledelsen har vært på plass som driver og påvirker. Dette er fordi påvirkningen for innovasjon kommer fra toppnivået i organisasjonen, og kommer ikke påvirkningen der ifra, så vil den bli borte. Ledelsen ved Ekornes har vist evne til å trekke til seg kunnskap gjennom andre, lede gjennom andre og skape resultater gjennom andre. Dette på en måte som viser at man har forståelse for at det er summen av individer og deres kunnskap og kompetanse over tid som skaper resultater.

Når man har en strategi som Ekornes, med en veldig dyp verdikjede i egen regi. Så blir bedriften relativt avhengig av å holde produksjonen i gang fordi det er kostbart å redusere volum når man har valgt denne typen strategi. Å produsere på en lønnsom og

rasjonell måte utpeker seg derfor som bedriftens sterkeste drivkraft for å innovere, men dette er også en selvfølgelighet og overordnet for alle produksjonsbedrifter. Det at man produserer i et høykostland som Norge gjør at de må operere i et high-end marked for å forsvare kostnadene som følge av dette. Dette vil også kreve en kontinuerlig innovasjonstakt på en annen måte enn om man er i et lavprissegment. Det handler da like mye om å skape noe som er så bra at det gir bedriften konkurransekraft over tid. Ekornes skal utelukkende være kjent for produkter med den høyeste kvaliteten og den beste komforten, og det har vært en forutsetning at veien dit har gått gjennom konsistente strategier som sikrer kontinuerlig innovasjon og teknologiutvikling.

Disse resultatene gir grunnlag for å bekrefte studiens forventning nummer 1, som lød som følger:

Ved Ekornes vi vi finne at ledelsen evner å omfavne innovasjon, og gjennom aktive handlinger sørger for at innovasjon står på den strategiske agendaen. Samtidig vil vi finne at innovasjon som prosess består av kontinuerlig interaksjon, ledelse, koordinering og læring. Dette samspillet fører til en kunnskapssammensetning som driver bedriftens nyskaping og innovasjonsutvikling. Det er derfor grunn til å tro at Ekornes sin utvikling er et resultat av innovasjon som en integrert del av ledelsen og dens strategier.

I og med at forventning 1 og 2 var gjensidig utelukkende vil derfor studiens forventning nummer 2, ikke kunne bekrefte empirisk i denne studien.

Et konkret svar på studiens problemstilling kan da gis som en oppsummering av dette kapittelet. Tidligere forskning pekt på betydningen av ledelse som kritisk suksessfaktor for innovasjonsresultater (Mckinsey, 2008. Leadership and innovation). Denne studien kan bekrefte dette empirisk og forhåpentligvis bidra til å belyse dette perspektivet. En analyse av innovasjonsprosessene ved Ekornes avdekket at ledelsens rolle i særlig grad handler om å aktivt formidle og forankre de strategier som er valgt, samt å aktivt bidra i innovasjonsprosesser som pådrivere og beslutningstakere. Og bidra til å bygge kapabilitet og trygghet rundt innovasjons- og utviklingsaktiviteter gjennom å skape muligheter for styrt eksperimentering. Ledelse utpeker seg som en viktig drivkraft for innovasjon fordi påvirkningen for innovasjon kommer fra toppnivået i organisasjonen, og kommer ikke

påvirkningen der ifra, så vil den bli borte. Like fullt som ledelse er viktig for innovasjon, handler utviklingen til Ekornes om svært konsistente produktutviklings- og produksjonsstrategier over tid. Produktene utvikles i bedriftens interne produktutviklingsavdeling og de skal være svært rasjonelle å produsere i eget produksjonsapparat, samlokalisering mellom PU og produksjon utpeker seg i denne sammenheng som svært verdifull. En forutsetning for den industrialiseringen som Ekornes har gjennomført, er den høye standardiseringsplanen som gir volum og gjør det mulig å automatisere produksjonen.

Når man har en strategi som Ekornes, med en veldig dyp verdikjede i egen regi. Så blir bedriften relativt avhengig av å holde produksjonen i gang fordi det er kostbart å redusere volum når man har valgt denne typen strategi. Å produsere på en lønnsom og rasjonell måte utpeker seg derfor som bedriftens sterkeste drivkraft for å innovere. Å oppnå rasjonell og volumbasert produksjon har også vært en forutsetning for å produsere i et høykostland. Det at man produserer i et høykostland som Norge gjør at de må operere i et high-end marked for å forsvare kostnadene som følge av dette. Dette vil også kreve en kontinuerlig innovasjonstakt på en annen måte enn om man er i et lavprissegment.

Nye forskningsbehov

Denne studien bidrar til å belyse hvordan ledelse og strategiske føringer over tid, påvirker innovasjonsresultater og konkurransekraft. Det er imidlertid mange spørsmål som står ubesvarte og som vil være gjenstand for videre forskning. Studiens funn var basert på intervjuer med personer fra toppledergruppen og den øvrige ledelsen, samt en person med stor kjennskap til bedriften gjennom ulike samarbeid. Dette var fordi et representativt utvalg var ønsket, og fordi det var ledelsens egne oppfatninger man ønsket å undersøke. Selv om informantene i hovedsak var direktører og ledere henholdsvis innenfor produktutvikling, marked og produksjon, forelå det svært få variasjoner i studiens funn. Sammenhengen mellom ulike forklaringsvariabler og innovasjonssuksess er meget kompleks, ettersom effekten en bestemt variabel har på suksess, ofte påvirkes av andre medierende eller modererende variabler. Det anbefales derfor at videre forskning i langt større grad enn det som har vært tilfellet i denne studien, tar hensyn til

kontekstuelle faktorer som bedriftsstørrelse, sektor, innovasjonstype, innovasjonsgrad, markeder, bedriftenes livssyklus og organisasjonsstruktur.

Et annet interessant aspekt det hadde vært interessant å undersøke, er hvordan fremtidens Ekornes må se ut for kunne fortsette å være like konkurransedyktig. Det ble avdekket i empirien at det ligger visse utfordringer i å håndtere et så dypt produksjonssystem som Ekornes har. Faren her ligger i stive produksjonssystemer som er skreddersydd inn mot en gitt løsning, og således ikke kan produsere hva som helst. Utfordringen her blir at Ekornes i fremtiden, kanskje blir mer avhengig av å bygge opp produksjonen rundt helt nye produktplattformer og teknologier enn det som er situasjonen i dag.

6.0 Litteraturliste

Abelsen, B. Isaksen, A. Jakobsen, S. (2013) *Innovasjon- organisasjon, region, politikk* (red.) Cappelen Damm AS

Amdam, Rolv Petter, Haakon Gran, Svein Olav Hansen og Knut Sogner. 2005. Schumpeter og den kreative kapitalismen. Kap. 10 i *Markedsøkonomiens utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Asheim, B. T. (1994) *Regionale innovasjonssystemer: Teknologipolitikk som regionalpolitikk*. STEP-rapport R-18.1994

Ekornes 1. 2015. Mål og verdier. (Sist besøkt 06.08.2015) Tilgjengelig fra <http://ir.ekornes.com/malogverdier>

Ekornes 2. 2015. Årsrapport 2014. (Sist besøkt 06.08.2015) Tilgjengelig fra http://ir.ekornes.com/~media/Files/Investor%20Relations/AArsrapporter/Annual_Report_2014_Ekornes_ASA.pdf

Fagerberg, Jan, David G. Mowery og Richard R. Nelson. 2005. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press

Isaksen, A. (1999) *Regionale Innovasjonssystemer. Innovasjon og læring i 10 regionale næringsmiljøer*. Oslo: STEP-rapport 1999:02

Isaksen, A. og Karlsen, J. (2012) Combined and complex mode of innovation in regional cluster development. Analysis og the light-weight material cluster in Raufoss. Norway, i B. Asheim og M. D. Parili (red.) *Interactive learning for innovation. A Key driver within clusters and innovation systems*. Basingtoke: Palgrave-Macmillan.

Kanter, R. (1989). Swimming in Newstreams: Mastering Innovation Dilemmas. *California Management Review*, 45-69.

Kline, S.J. & N. Rosenberg (1986). "An overview of innovation." In R. Landau & N. Rosenberg (eds.), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, D.C.: National Academy Press, 275–305.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-400.

Leedy, Paul D. and Jeanne E. Ormrod. 2014. *Practical Research Planning And Design*. Edinburgh Gate: Pearson Education

McKinsey (2008). Leadership and innovation, *The McKinsey Quarterly*: 37-47

Repstad, Pål. 2007. Fjerde utgave. *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget

Norsk Industri. 2015. Møbel- og interiørindustrien i Norge. (Sist besøkt 06.08.2015)
Tilgjengelig fra <http://www.norskindustri.no/Bransjer/Mobelinterior/AKTUELLE-SAKER/Gledelig-vekst-i-mobel--og-interiorindustrien/>

Norsk Industri. 2013. Om industrien. (Sist besøkt 06.08.2015) Tilgjengelig fra <http://www.norskindustri.no/Bransjer/Mobelinterior/Om-bransjen/>

Nrk. 2015. Prisdryss til merkevarer fra Møre og Romsdal. (Sist besøkt 06.08.2015)
Tilgjengelig fra <http://www.nrk.no/mr/prisdryss-til-merkevarer-fra-more-og-romsdal-1.12325058>

Nrk. 2014. Optimisme i møbelbransjen. (Sist besøkt 06.06.2015) Tilgjengelig fra <http://www.nrk.no/mr/optimisme-i-mobelbransjen-1.11814961>

Pressenytt. 2015. Gode eksporttall for møbel og interiør. (Sist besøkt 06.08.2015)
Tilgjengelig fra <http://www.pressenytt.no/nor/Artikler/Design/Gode-eksporttall-for-moebel-og-interioer>

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capability of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-556.

Teknisk Ukeblad. 2007. Dropper norske underleverandører. Tilgjengelig fra <http://www.tu.no/industri/2007/09/24/dropper-norske-underleverandorer>

7.0 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1- Introduksjonsbrev

En studie av innovasjonsstrategi ved Ekornes –

Følgrebrev til intervjuguide for informanter ved Ekornes ASA

Takk for at du har sagt deg villig til å stille opp som intervjuobjekt til min masteroppgave med den foreløpige arbeidstittelen: *En studie av innovasjonsstrategi ved Ekornes ASA.*

Masteroppgaven er mitt avsluttende arbeid innen studiet Samfunnsendring, organisasjon og ledelse (SOL) ved Høgskolen i Molde. Innen dette studiet er det gjennomført en rekke casestudier av sentrale regionalt forankrede bedrifter, og oppgaven kan derfor trekke på en betydelig erfaring med slike prosjekter.

Ekornes er en bedrift med lang erfaring, moderne produksjon og et sterkt merkenavn og med en sterk posisjon i Norge så vel som i utlandet. Samtidig er konsernet en aktør i en dynamisk bransje med store krav til innovasjon og omstilling. Ekornes framstår dermed som et svært interessant case i en diskusjon rundt hvilken betydning innovasjon og innovasjonsledelse har hatt for bedriftens posisjon. De viktigste dataene blir derfor de vurderingene ledere på ulike nivåer gjør av innovasjonsprosesser i konsernet og deres betydning for konsernets utvikling. Disse dataene blir sammenholdt med andre typer kvantitative eller kvalitative data, og jeg vil også bruke anerkjente verktøy for å vurdere bransjeforhold og konkurranse/markedssituasjon.

Problemstillingene for oppgaven er formulert som følger:

Hovedproblemstilling

På hvilken måte skyldes den posisjonen Ekornes har, at innovasjon har vært en integrert del av ledelsen og ledelsens strategi?

Delspørsmål

- 4) *Hvilke oppfatninger har ledelsen om forholdet mellom innovasjonsledelse/organisering og bedriftens posisjon i bransjen?*
- 5) *Hva betegnes som de sterkeste drivkreftene bak innovasjonsprosessene ved Ekornes?*
- 6) *I hvilken grad har Ekornes evnet å tilrettelegge for og utnytte innovasjon?*

Intervjuet er tenkt som et kvalitativt semistrukturert intervju, hvilket betyr at vi fører en samtale rundt noen forberedte spørsmål eller temaer.

Alle personopplysninger vil selvsagt bli anonymisert og intervjuobjektet har til enhver tid anledning til å trekke seg fra intervjuet. Som informanter vil dere få anledning til å gjennomgå de deler av avhandlingen der data fra dere er benyttet i framstillingen og argumentasjonen. Det vil også være rom for at hele eller deler av oppgaven kan bli undergitt utsatt offentliggjøring, dette betyr at oppgaven ikke vil være tilgjengelig for andre enn bedrift og student i denne perioden.

Oppgaven skal leveres inn ved Høgskolen i Molde, Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap 26. mai 2015. Veileder for oppgaven er professor Ove Bjarnar.

Vi møtes som avtalt på (...) (dato/klokkeslett) og vi setter opp ønsket samtaletid i forkant av intervjuet.

Vedlagt ligger også samtykkeerklæring som blir fylt ut etter intervjuet.

Denne bekrefter at jeg får lov til å bruke deg som informant og inneholder også kontaktinformasjon for å kontakte meg dersom det skulle være ønskelig.

Mvh

Kristoffer Navelsaker

Informert samtykke

Hensikten med denne studien er å få kunnskap om Ekornes ASAs tilnærming til innovasjon og hvordan det tilrettelegges for dette gjennom ledelsens strategier. Jeg har fått informasjon om studien og om den praktiske delen av undersøkelsen. Informasjon vedrørende meg og min bedrift vil behandles konfidensielt og skal bare være kjent og tilgjengelig for de ansvarlige for studien, og dens veileder. I tillegg er jeg informert om at konfidensielle informasjoner vil bli holdt innenfor prosjektet og oppbevart på forsvarlig måte. Jeg er innforstått med at deltagelse er frivillig, og at jeg når som helst kan trekke meg fra intervjuet. På grunnlag av dette sier jeg meg villig til å bli intervjuet.

Deltakers navn

Dato

Kristoffer Navelsaker

Dato

Masterstudent Ved Høgskolen i Molde

Ove Bjarnar

Dato

Professor og veileder ved Høgskolen i Molde

Adresse: Øvre Sjøvik Veg 16

6230 Sykkylven

Email: kristoffer.navelsaker@stud.himolde.no

Tlf.: 40464643

7.2 Vedlegg 2 - Intervjuguide

Det opplyses om: Informasjonen som samles inn blir benyttet i en masteroppgave, og du som informant vil holdes anonym i denne oppgaven. Informanten vil få muligheten til å få tilsendt et utkast av intervjuet dersom dette er ønskelig.

Informasjonen vil bli lagret digitalt av meg. Når arbeidet er ferdig vil dette bli slettet.

Informanten kan når som helst trekke seg fra prosessen.

Det jeg hovedsakelig er ute etter er:

Jeg ønsker å vite mer om hvilken betydning innovasjon og innovasjonsledelse har hatt for bedriftens posisjon og utvikling. Samt også hva som er drivkraften bak ledelsesstrategien og innovasjonsaktivitetene ved Ekornes.

1. Formell bakgrunn:

- Utdanning
- Yrkeserfaring
- Historikk i Ekornes
- Nåværende stilling

2. Hvordan vil du beskrive de mest sentrale innovasjonsprosessene ved Ekornes?

1. Hvordan utvikler dere nye konsepter?
2. Er innovasjonsprosessene preget av styrt eksperimentering eller er de åpne og uforutsigbare?
3. Hvordan er balansegangen mellom innovasjoner som er drevet frem av konsernet? (Technology Push) og innovasjoner som er drevet frem av kunden/ markedet? (Demand Pull)

3. I hvilken grad mener du at innovasjon er en integrert del av kjerneprosessene i konsernet og har en definert plass på den strategiske agendaen?

1. Er den valgte form for innovasjon og prosessen rundt en integrert del av virksomheten og passer inn som en del av bedriftens strategi og måte å arbeide på?
2. Hva mener du er bedriftens viktigste drivkraft for å være innovativ?
3. Er konsernet lønnsomt fordi dere er innovative eller er bedriften innovativ fordi dere har finansiell styrke til å være det?

4. Hva mener du om at lederskap er en viktig suksessfaktor for innovasjonsresultater?

1. I hvilken grad vil du si at er innovasjon omfavnet i toppledergruppen?
2. Vil du si at ledergruppen bidrar til å fremme en innovativ atferd?
3. Finnes det ledere med ansvar for å gjøre innovasjonsprosessene mest mulig effektive?

5. Hva blir fremtidens største utfordring i forhold til innovasjon?

6. Er det noe som vi hittil ikke har snakket om som du vil tilføye eller noe du vil utdype?

